Jim Collins
& Morten T. Hansen

VĨ ĐẠI DO LỰA CHỌN

GREAT BY CHOICE

Nguyễn Dương Hiếu - Tô Tưởng Quỳnh *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

PACE
KHÁT VỌNG DOANH TRÍ

MỤC LỤC

Lời giới thiệu

Lời cảm ơn

Thịnh vượng trong thời bấp bênh

Những công ty 10x

Hành trình 20 dặm

Bắn đạn nhỏ, rồi đến đại bác

Dẫn đầu bên trên Đường Tử thần

SMaC

Kết quả của may rủi

LỜI GIỚI THIỆU

Trong số 25 tác phẩm có ảnh hưởng nhất thế giới về quản trị trong thế kỷ 20 theo bình chọn của Tạp chí *Time* thì đã có tới 2 tác phẩm của Jim Collins, đó là: *"Xây dựng để trường tồn"* (Build to Last) và *"Từ tốt đến vĩ đại"* (Good to Great).

Chưa hết, trong số 20 tác phẩm có ảnh hưởng nhất thế giới về quản trị trong vòng 20 năm qua theo bình chọn của Tạp chí *Forbes* cũng có 2 tác phẩm của Jim Collins: *"Xây dựng để trường tồn"* (Build to Last) và *"Từ tốt đến vĩ đại"* (Good to Great).

Và trong hầu hết mọi cuộc bình chọn danh sách những nhà tư tưởng quan trọng nhất về quản trị (management thinkers) trong nhiều năm qua thì tên của Jim Collins luôn nằm ở top đầu.

Tất cả những điều này cũng đủ nói lên tầm vóc và sự ảnh hưởng của Jim Collins đối với lĩnh vực quản trị cũng như đối với nền kinh thương của thế giới trong suốt hơn một thập niên qua.

Năm 2007, Nhà xuất bản Trẻ và Trường Doanh Nhân PACE đã phối hợp để biên dịch và phát hành 2 tác phẩm kinh điển nói trên của Jim Collins và được đông đảo doanh nhân và những người quan tâm đến quản trị ở Việt Nam đón nhận nồng nhiệt và đã được tái bản nhiều lần kể từ lần đầu xuất bản bằng tiếng Việt.

Và nay, sau nhiều năm chờ đợi của độc giả, của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và các nhà nghiên cứu trên khắp thế giới, Jim Collins (cùng với Morten T. Hansen) đã cho ra đời một tác phẩm mới (mà theo đánh giá và kỳ vọng của nhiều chuyên gia cũng sẽ là một trong những tác phẩm kinh điển về quản trị trong thế kỷ 21), đó là: *"Vĩ đại do lựa chọn"* (Great by Choice).

Tác phẩm này cũng được Trường Doanh Nhân PACE cho đưa vào *"Tủ sách doanh trí"* của trường (bao gồm những tác phẩm quan trọng nhất và kinh điển nhất về quản trị của thế giới và Việt Nam, do PACE tuyển chọn và giới thiệu).

Nội dung của cuốn sách này là kết quả của một công trình nghiên cứu đồ sộ và kéo dài 9 năm do Jim Collins và Morten T. Hansen chủ trì để nỗ lực trả lời một câu hỏi quan trọng bậc nhất của các doanh nhân và các nhà quản lý trong thời đại ngày nay, đó là:

Tại sao có một số công ty thịnh vượng trong tình trạng bấp bênh, thậm chí là điên đảo, trong khi các công ty khác thì không?

Và với nội dung và mục tiêu như vậy, cuốn sách này càng trở nên quan trọng đối với những người đang nắm giữ số phận của doanh nghiệp ở Việt Nam trong một thời kỳ đầy bất ổn, nhiều bất trắc cả về kinh tế, chính trị lẫn văn hóa, cả trong nước lẫn môi trường quốc tế và toàn cầu.

Với những ý nghĩa và giá trị như vậy, chúng tôi, Nhà xuất bản Trẻ và Trường Doanh Nhân PACE hân hạnh giới thiệu đến Quý vị độc giả cuốn sách quý này.

Sài Gòn, ngày 1/3/2014 NXB TRẺ VÀ
TRƯỜNG DOANH NHÂN PACE

LỜI CẢM ƠN

Chúng tôi không thể hoàn thành quyển sách này nếu không có một đội ngũ tuy nhỏ nhưng đã có những đóng góp rất lớn về thời gian và trí tuệ.

Chúng tôi có một nhóm trợ lý nghiên cứu tuyệt vời. Họ thông minh, ham hiểu biết, không theo lối mòn, nhưng cũng cực kỳ có kỷ luật; được làm việc với họ là cả một niềm vui. Chúng tôi muốn cám ơn những thành viên sau đây của nhóm nghiên cứu ChimpWorks: Robyn Bitner với nhiều năm đi theo lĩnh vực phân tích, Kyle Blackmer với những hiểu biết sâu sắc về sự hỗn loạn, Brad Caldwell với các phân tích về Biomet và Southwest, Adam Cederberg về việc chọn công ty và các phân tích IPO, Lauren Cujé về những cập nhật liên quan đến công ty 10X và các phân tích danh hiệu, Terrence Cummings (bí danh là Grande) đã đầu tư hàng nghìn giờ vào hàng đống việc liên quan đến dự án này, Daniel DeWispelare với phân tích về Amgen, Todd Driver với phân tích về các nhà lãnh đạo 10X và cập nhật về công ty 10X, Michael Graham về việc lựa chọn công ty so sánh và các phân tích so sánh, Eric Hagen với việc kiểm tra công thức SMaC trong danh sách IPO và những đóng góp hết sức thông tuệ, Ryan Hall với những phân tích định lượng, Beth Hartman với những phân tích về sự hỗn loạn và việc chọn công ty, Deborah Knox với phân tích về hỗn loạn ở các ngành và phân tích

IPO mở rộng, Betina Koski với phân tích về hỗn loạn ở các ngành, Michael Lane về việc chọn công ty so sánh và phân tích so sánh, Lorilee Linfield với những cập nhật về các công ty và nhiều năm liền nghiên cứu về SMaC, Nicholas M. Osgood với những phân tích về hỗn loạn ở các ngành, Catherine Patterson về việc chọn công ty so sánh và phân tích so sánh, Matthew Unangst với những phân tích hỗ trợ và nghiên cứu về Định luật Moore, và Nathaniel (Natty) Zola đã trở thành chuyên gia trong việc so sánh ở cặp công ty Southwest Airlines và Pacific Southwest Airlines (PSA).Về phía đội ngũ trợ lý nghiên cứu của Morten, chúng tôi cám ơn các phân tích dữ liệu của Allen, phân tích ngành của Rashid Ansari, hỗ trợ nghiên cứu của Jayne Brocklehurst, kiểm tra dữ liệu của Attrace Yuiying Chang, hỗ trợ nghiên cứu của Hendrika Escoffier, của Roisin Kelly, số liệu tài chính và phân tích các số liệu này của Chittima Silberzahn, phân tích về Microsoft và Apple của Philippe Silberzahn; phân tích số liệu của William Simpson; phân tích số liệu về việc lựa chọn công ty của Gina Carioggia Szigety; những nỗ lực phi thường và gắn bó nhiều năm liền trong việc tiến hành một phạm vi rộng lớn các nghiên cứu hết sức cần thiết của Nana von Bernuth; và phân tích dữ liệu của James Zeitler.

Chúng tôi rất biết ơn các độc giả phê bình đã dành nhiều giờ để đọc các bản thảo, phê bình tác phẩm, đưa ra nhiều đề xuất và gửi thông tin qua internet về mỗi khía cạnh để tác phẩm được tốt hơn. Vì tính chân thật, sự hiểu biết sâu sắc và quan điểm của họ, chúng tôi muốn cám ơn Ron Adner, Joe T. Allison, FACHE, Chris Barbary, Gerald (Jerry) Belle, Darrell Billington, Kyle Blackmer, John M. Bremen, William P. Buchanan, Scott Calder, Robin Caperhart, Scott Cederberg, Brian Cornell, Lauren Cujé, Jeff Donnelly, Todd Driver, David R. Duncan, Joanne Ernst, Mike Faith, Andrew Feiler, Claudio

Fernández-Aráoz, Andrew Fimiano, Christopher Forman, John Foster, Dick Frost, Itzik Goldberger, Michael Graham, Ed Greenberg, Eric Hagen, Becky Hall, Ryan Hall, Beth Hartman, Liz Heron, John B. Hess, John G. Hill, Kim Hollingsworth Taylor, Thomas F. Hornbein, MD, Lane Hornung, Zane Huffman, Christine Jones, Scott Jones, David D. Kennedy, Alan Khazei, Betina Koski, Eva M. H. Kristensen, Brian C. Larsen, Kyle Lefkoff, Jim Linfield (cha của chú tinh tinh Lorilee), Ed Ludwig, Wistar H. MacLaren, David Maxwell, Kevin Michael James Moelter, Clarence Otis con, Larry Pensack, Jerry Peterson, Amy Pressman, Sam Presti, Michael Prouting, David P. Rea, Jim Reid, Neville Richardson, Sara Richardson, Kevin Rumon, David G. Salyers, Kim Sanchez Rael, Vijay Sathe, Keegan Scanlon, Dirk Schlimm, William F. Shuster, Anabel Shyers, Alyson Sinclair, Tim Tassopoulos, Kevin Taweel, Jean Taylor, Tom Tierney, Nicole Toomey Davis, Matthew Unangst, Nana von Bernuth, H. Lawrence Webb, David Weekley, Chuck Wexler, Dave Witherow và Nathaniel (Natty) Zola. Chúng tôi cũng muốn gửi lời cám ơn đến Constance Hale, Jeffrey Martin và Filipe Simões dos Santos vì sự quan tâm đặc biệt của họ đối với phần phương pháp nghiên cứu. Ngoài ra, chúng tôi cám ơn Salvatore D. Fazzolari, Denis Godcharles, Ben R. Leedle con, Evan Shapiro, Roy M. Spence Jr. và Jim Weddle về những trao đổi và phản hồi hữu ích.

Chúng tôi cũng muốn cám ơn thư viện Transportation của Đại học Northwestern đã cho phép truy cập các báo cáo hàng năm của PSA; Betty Grebe và Carol Krismann tại thư viện Kinh doanh của Đại học Colorado William M. White; Trung tâm nghiên cứu về giá chứng khoán (CRSP), Trường Kinh doanh Booth của Đại học Chicago về các số liệu có chất lượng cao và dịch vụ xuất sắc; Jasjit Singh về các số liệu và hiểu biết về bằng sáng chế; Dennis Bale và

Laurie Drawbaugh về văn phòng lưu động; Leigh Wilbanks vì đã tham gia các cuộc thảo luận quan điểm ban đầu với chúng tôi; Alex Toll về việc hiệu đính; Alan Webber về những khoảnh khắc trò chuyện xuất sắc đã giúp lóe lên những ý tưởng chính; Jim Logan vì đã chịu đựng cái hành trình gần như bất tận này; Tommy Caldwell vì đã kiểm chứng các ý tưởng về những nhà lãnh đạo 10X ở các khía cạnh hết sức gian nan; và tất cả các tài liệu cá nhân của Jim về Band of Brothers. Morten đặc biệt cảm ơn Trường Kinh doanh Harvard, INSEAD và Đại học California-Berkeley, nơi ông đã có được những học vị trong thời gian thực hiện nghiên cứu này.

Chúng tôi cũng xin cám ơn Deborah Knox vì đã biên tập cho bản thảo cuối cùng, thúc ép chúng tôi phải nhất quán và rõ ràng, liên tục đặt ra những thử thách cho các ý tưởng, và *thu nhỏ để nhìn toàn cục các ý tưởng lớn đồng thời cũng phóng to để làm rõ các chi tiết*.
Chúng tôi cám ơn James J. Robb về sự chuyên môn trong lĩnh vực đồ họa, sự sáng tạo không giới hạn và tình bạn lâu năm của ông. Chúng tôi cám ơn Janet Brockett về những ý tưởng sáng tạo và là thiên tài trong thiết kế. Cám ơn Caryn Marooney về những hướng dẫn nhìn xa trông rộng xuyên suốt trong lĩnh vực đầy trắc trở này. Cám ơn Peter M. Moldave về những tư vấn rất tận tình và chu đáo. Cám ơn Hollis Heimbouch vì đã tin vào công trình này ngay từ đầu, dẫn dắt không mệt mỏi qua môi trường đầy thay đổi của việc phát hành và làm việc bằng một tinh thần thực sự hợp tác. Cám ơn Peter Ginsberg về việc ghi chép không gián đoạn các theo dõi để sắp xếp chúng lại với nhau thành một tập hợp đầy sáng tạo và vô thường, giúp ích cho tất cả những ai có liên quan đến công trình này.

Cám ơn các thành viên trong đội ngũ ChimpWorks, những người đã giúp Jim có thể tập trung để thực hiện những dữ án lớn lao, đầy sáng tạo. Về những nỗ lực vào thời điểm ban đầu của dự án,

chúng tôi muốn cám ơn Brian J. Bagley, Patrick Blakemore, Taffee Hightower, Vicki Mosur Osgood và Laura Schuchat. Cám ơn Jeff Dale về quan điểm thông thái và chừng mực – anh thực sự là “lính tiên phong” của nhóm; Judi Dunckley vì đã hết sức tận tụy để có tính chính xác và rõ ràng (và cả những lo lắng rất vui nhộn của cô); Joanne Ernst vì đã hoạt động như một người chủ trì hội đồng, về khả năng vô địch trong việc phân tích các vấn đề và gọt giũa các ý tưởng của chúng tôi để chúng trở nên sắc bén hơn; Michael Lane đã có nhiều năm tận tụy trong việc không đi theo lối mòn một cách hiệu quả; Sure Barlow Toll với vai trò giám đốc điều hành và lục lọi ở mọi ngóc ngách; và Kathy Worland-Turner là cánh tay phải của Jim và đã trổ hết tài năng của cô trong việc tạo ra bạn bè và xây dựng các mối quan hệ. Cám ơn Robyn Bitner và Lorilee Linfield về những cống hiến hào hùng cho dự án vào những năm sau cùng; họ đã mang ánh sáng và năng lượng đến cho đội ngũ trong khi là những OPUR hàng đầu.

Cuối cùng, chúng tôi mang ơn những người bạn đời đáng kính của mình, Joanne Ernst và Hélène Hansen, về sự ủng hộ kiên định, những lời phê bình nghiêm khắc và tính nhẫn nại cùng chúng tôi trải qua chín năm trời cho dự án này. Không có họ, không thể có được tác phẩm này.

1

THỊNH VƯỢNG TRONG THỜI BẤP BÊNH

"Chúng ta hoàn toàn không biết tương lai sẽ ra sao."

——Peter L. Bernstein[1]

Chúng ta không thể đoán trước tương lai. Nhưng chúng ta có thể tạo ra nó.

Hãy nhớ lại xem chuyện gì đã xảy ra trong khoảng 15 năm trở lại đây, toàn những chuyện bất ổn – trên thế giới, trong nước, trên các thị trường, trong công việc và đời sống của bạn – không ai có thể ngờ đến. Chúng ta có thể ngạc nhiên, thấy phiền toái, bị sốc, sững sờ, vui sướng, hoặc kinh sợ, nhưng ít khi nào liệu trước được. Không ai trong chúng ta có thể đoán chắc được những khúc quanh của đời mình. Cuộc sống thật bấp bênh và tương lai thì mù mờ. Điều này chẳng tốt mà cũng chẳng xấu. Nó đúng là *thế*, giống như trọng lực vậy. Thế nhưng nhiệm vụ thì vẫn y nguyên: ngay cả vậy, bạn phải làm sao để làm chủ số phận của chính mình.

Vào năm 2002, chúng tôi đã bắt đầu một dự án nghiên cứu kéo dài chín năm để chuẩn bị cho quyển sách này, khi mà nước Mỹ thức tỉnh khỏi cảm giác sai lầm về sự ổn định, an toàn và quyền được

thịnh vượng. Thị trường đầu cơ giá lên dài hạn bị sụp đổ. Ngân sách chính phủ từ thặng dư bỗng chốc hóa ra thiếu hụt. Các cuộc khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001 khiến người người khắp nơi nơi khiếp sợ và giận dữ; và rồi theo đó là chiến tranh. Trong khi ấy, ở khắp nơi trên thế giới, thay đổi công nghệ và cạnh tranh toàn cầu vẫn tiếp tục cuộc hành quân không mệt mỏi và đầy tính đột phá của nó.

Toàn bộ những chuyện trên dẫn đến một câu hỏi đơn giản: *Tại sao có một số công ty thịnh vượng trong tình trạng bấp bênh, thậm chí là điên đảo, trong khi các công ty khác thì không?* Khi bị vùi dập bởi các sự kiện hỗn độn, khi bị tác động bởi các ngoại lực mạnh mẽ và thay đổi mau lẹ mà chúng ta không thể dự đoán hay kiểm soát, thì điều gì tạo nên sự khác biệt giữa những người thực hiện tốt một cách phi thường với những người thực hiện dưới mức yêu cầu hoặc quá tệ?

Chúng tôi không chọn những câu hỏi này để nghiên cứu. Chính chúng đã chọn chúng tôi. Đôi khi một trong những câu hỏi cứ thộp ngay cổ họng của chúng ta và gầm gừ, “Ta sẽ không thả tay ra để mi thở chừng nào mi chưa trả lời ta!” Nghiên cứu này tóm lấy chúng tôi bởi nỗi bất an dai dẳng và sự giày vò của cảm giác dễ bị tấn công trong một thế giới ngày càng trở nên mất trật tự. Câu hỏi trên không chỉ thú vị về mặt trí tuệ mà còn liên quan đến cá nhân. Và khi chúng tôi làm việc với các sinh viên và các nhà lãnh đạo thuộc lĩnh vực kinh doanh lẫn lĩnh vực xã hội, chúng tôi cũng cảm nhận được nỗi bất an này ở họ. Trong những năm thuộc quãng thời gian này, các sự kiện diễn ra cũng chỉ củng cố thêm cảm giác bất an đó. Rồi tiếp theo sẽ ra sao? Tất cả những gì mà chúng ta biết chính là: không ai biết rồi sẽ ra sao...

Thế nhưng có một số công ty và nhà lãnh đạo vẫn lèo lái cực kỳ tốt trong cái thế giới đó. Họ không chỉ phản ứng mà là sáng tạo cái

mới; không chỉ sống sót mà là chiến thắng; không chỉ thành công mà là thịnh vượng. Họ xây dựng những công ty vĩ đại có khả năng trường tồn. Chúng tôi không tin rằng cái tình trạng hỗn loạn, bấp bênh và bất ổn này là tốt; các công ty, các nhà lãnh đạo và các xã hội sẽ không thịnh vượng nhờ sự hỗn loạn. Thế nhưng họ vẫn có thể thịnh vượng trong tình trạng hỗn loạn.

Để trả lời câu hỏi họ đã làm điều đó như thế nào, chúng tôi bước vào tìm kiếm các công ty khởi đầu từ vị trí yếu ớt, đã phát triển thành những công ty vĩ đại với thành tích đầy ngoạn mục. Họ đã làm được như thế trong những môi trường bất ổn, bị tác động bởi các ngoại lực mạnh mẽ, ngoài tầm kiểm soát, biến đổi nhanh, bấp bênh và tiềm ẩn sự nguy hại. Sau đó chúng tôi so sánh những công ty này với một nhóm giới hạn các công ty đã không thể trở nên vĩ đại cũng trong những môi trường cực độ ấy, sử dụng sự đối lập giữa kẻ thắng và người thua để khám phá những yếu tố tạo nên sự khác biệt đã cho phép một số người trở nên thịnh vượng trong điều kiện bấp bênh.

Chúng tôi đặt biệt hiệu cho những công ty có thành tích cao được nghiên cứu này là “10X” vì các công ty này không chỉ sống sót hoặc chỉ mới thành công. Họ thực sự đã thịnh vượng. Mỗi công ty 10X đều vượt chỉ số ngành của họ ít nhất 10 lần. Nếu quý vị đầu tư 10.000 đôla vào một danh mục đầu tư của các công ty 10X vào cuối năm 1972 (giữ mức lợi nhuận đầu tư của mỗi doanh nghiệp bằng với lợi nhuận đầu tư của thị trường chứng khoán phổ thông cho đến khi nó được niêm yết ở Thị trường chứng khoán New York, Thị trường chứng khoán Hoa Kỳ, hoặc NASDAQ) thì đến cuối năm diễn ra nghiên cứu này (năm 2002), khoản đầu tư của quý vị đã có giá hơn 6 triệu đôla, nghĩa là tốt gấp 32 lần so với thị trường chứng khoán phổ thông.[2]

Để nắm được phần cốt lõi nghiên cứu của chúng tôi, hãy xem một trường hợp 10X: hãng hàng không Southwest Airlines. Hãy nhớ lại mọi thứ đã tấn công vào ngành hàng không từ năm 19lơ2 đến năm 2002: Khủng hoảng xăng dầu. Giảm bớt các quy định quản lý của Chính phủ. Xung đột lao động. Các cuộc đình công của kiểm soát không lưu. Những cuộc suy thoái làm tê liệt mọi thứ. Lãi suất tăng vọt. Không tặc. Phá sản liên tiếp. Và vào năm 2001 là cuộc tấn công khủng bố ngày 11 tháng 9. Ấy vậy mà nếu quý vị đã đầu tư 10.000 đôla vào Southwest Airlines vào ngày 31/12/1972 (lúc đó hãy còn là một đội bay nhỏ xíu với 3 máy bay, vừa đủ đạt hòa vốn, bị các hãng hàng không lớn hơn phong tỏa nhằm tiêu diệt những kẻ mới vào nghề) thì khoản vốn 10.000 đôla này sẽ tăng lên gần 12 triệu đôla vào cuối năm 2002, một mức lãi cao hơn thị trường chứng khoán phổ thông 63 lần. Kết quả này tốt hơn cả Wal-Mart, hơn cả Intel, hơn cả GE, hơn cả Johnson & Johnson, hơn cả Walt Disney. Thật vậy, theo như phân tích của tạp chí *Money*, Southwest Airlines chiếm vị trí số 1 về mức lợi nhuận đầu tư trong danh sách các công ty S&P 500 được niêm yết công khai vào năm 1972 và giữ vị trí này tròn 30 năm cho đến năm 2002.[3] Đấy là những kết quả hết sức ấn tượng dù có đo lường theo kiểu nào, nhưng chúng sẽ khiến quý vị kinh ngạc khi kể đến hoàn cảnh đầy giông tố, những khủng hoảng cực kỳ bất ổn và sự bấp bênh kinh niên hiện diện trong môi trường kinh doanh của Southwest.

Tại sao Southwest đã khắc phục được nghịch cảnh? Họ đã làm gì để làm chủ số phận? Và họ đã làm thế nào để đạt được thành tích hàng đầu trong khi các hãng hàng không khác không làm được? Cụ thể hơn, tại sao Southwest trở nên vĩ đại trong một môi trường cực độ như vậy trong khi đối thủ cạnh tranh trực tiếp của họ, hãng Pacific Southwest Airlines (PSA), lại thất bại và không còn đáng là

đối thủ cạnh tranh nữa mặc dù có cùng một mô hình kinh doanh, trong cùng một ngành, với cùng cơ hội để trở thành vĩ đại? Chính sự đối lập này lột tả được cốt lõi vấn đề nghiên cứu của chúng tôi.

Nhiều sinh viên và độc giả đã hỏi chúng tôi rằng: "Nghiên cứu này có gì khác so với nghiên cứu trước cũng về những công ty vĩ đại, đặc biệt là ở các tác phẩm *Xây dựng để trường tồn* và *Từ Tốt đến Vĩ đại*?" Phương pháp nghiên cứu giống nhau (phân tích so sánh lịch sử) và vẫn là vấn đề về sự vĩ đại. Nhưng không giống bất kỳ nghiên cứu nào trước đây, trong nghiên cứu này, chúng tôi đã chọn những trường hợp để nghiên cứu không chỉ dựa vào thành tích hay hình tượng mà còn dựa vào tính cực độ (extremity) của *môi trường*.

Chúng tôi lựa chọn theo thành tích kèm thêm môi trường vì hai lý do. Thứ nhất, chúng tôi tin rằng tương lai vẫn là điều không thể đoán trước và thế giới vẫn sẽ bất định trong suốt phần đời còn lại của chúng ta, và chúng tôi muốn hiểu những yếu tố giúp phân biệt được các tổ chức vĩ đại, những tổ chức đã chiến thắng những xung đột cực độ, trong những môi trường như thế. Thứ hai, bằng việc nghiên cứu các công ty và các nhà lãnh đạo trong những môi trường cực độ, chúng tôi có được những nhận thức sâu sắc mà hẳn vẫn sẽ bị che giấu khi nghiên cứu các nhà lãnh đạo ở những bối cảnh yên bình hơn. Hãy tưởng tượng quý vị đang tản bộ nhàn hạ, lang thang qua những đồng cỏ ấm áp ngập tràn ánh nắng, và người đồng hành của quý vị là một nhà leo núi vĩ đại, người đã dẫn đầu những cuộc chinh phục các đỉnh núi phản trắc nhất thế giới. Có lẽ quý vị sẽ nhận thấy anh ta có đôi chút khác biệt so với người khác, ví như cảnh giác hơn trước các dấu vết, hoặc xếp đồ đạc vào ba lô cẩn thận hơn. Nhưng nhìn chung, với một ngày xuân an toàn và rực rỡ, sẽ khó lòng thấy được điều gì thực sự đã khiến nhà leo núi tài ba

này khác thường đến như vậy. Ngược lại, bây giờ hãy tưởng tượng đang ở bên sườn dốc của đỉnh Everest cũng với nhà leo núi này, chạy đua trốn khỏi một cơn bão chết người. Ở môi trường *ấy*, quý vị sẽ thấy rõ hơn rất nhiều điều gì đã khiến anh ta khác biệt và điều gì đã khiến anh ta vĩ đại.

Nghiên cứu các nhà lãnh đạo trong một môi trường cực độ cũng giống như tiến hành một cuộc thí nghiệm khoa học hành vi hoặc sử dụng một máy ly tâm trong phòng thí nghiệm: đẩy các nhà lãnh đạo vào một môi trường cực độ, và nó sẽ tách bạch những khác biệt to lớn giữa *vĩ đại* và *tầm thường*. Nghiên cứu của chúng tôi nhằm vào việc: trong những môi trường phơi bày và phóng đại những khác biệt đó thì điều vĩ đại thật sự (truly good) khác ra sao so với điều chỉ đơn thuần tốt (merely good).

Trong phần còn lại của chương mở đầu này, chúng tôi sẽ vắn tắt điểm qua hành trình nghiên cứu của mình và nêu trước một số điều ngạc nhiên mà chúng tôi đã gặp phải trong hành trình ấy. (Quý vị có thể tham khảo mô tả chi tiết hơn về phương pháp nghiên cứu của chúng tôi trong phần phụ lục *Các nền tảng của nghiên cứu*.) Bắt đầu từ Chương 2, chúng tôi sẽ đào sâu vào những vấn đề mà chúng tôi đã học hỏi được từ cá nhân lãnh đạo các công ty này, và từ Chương 3 đến Chương 6, họ đã dẫn dắt và xây dựng công ty của mình khác như thế nào so với những công ty kém thành công hơn. Trong Chương 7, chúng tôi sẽ nói đến vấn đề mà theo chúng tôi đó là phần đặc biệt thú vị trong hành trình nghiên cứu này: nghiên cứu sự may rủi. Chúng tôi xác định sự may rủi, định lượng nó, quyết

định liệu các trường hợp công ty 10X có may rủi hơn (hoặc không), và khám phá họ làm gì *khác* với sự may rủi.

TÌM KIẾM NHỮNG TRƯỜNG HỢP 10X

Trong năm đầu tiên chúng tôi dành nỗ lực vào việc xác định tập hợp chủ yếu của các công ty 10X để nghiên cứu, tìm kiếm các trường hợp trong lịch sử đáp ứng được ba kiểm tra cơ bản:

1. Doanh nghiệp đã duy trì được những kết quả thực sự ngoạn mục trong khoảng thời gian từ 15 năm trở lên, khi so sánh với thị trường chứng khoán nói chung và khi so sánh với ngành.
2. Doanh nghiệp đã đạt những kết quả này trong một môi trường đặc biệt hỗn loạn, đầy những sự kiện không thể kiểm soát, nhanh thay đổi, bấp bênh và tiềm tàng nguy hại.
3. Doanh nghiệp bắt đầu phát triển thành vĩ đại từ một vị trí dễ bị tấn công, là doanh nghiệp trẻ và/hoặc nhỏ vào thời điểm khởi đầu hành trình 10X của mình.

Từ một danh sách đầu tiên gồm 20.400 công ty, chúng tôi sàng lọc một cách có hệ thống thành 11 phân tầng để xác định những trường hợp đáp ứng mọi kiểm tra của chúng tôi. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Việc lựa chọn Công ty 10X.*) Vì muốn nghiên cứu kết quả cực độ ở những môi trường cực độ, chúng tôi đã sử dụng những tiêu chuẩn cực độ trong các lựa chọn của mình. Tập hợp chung cuộc các trường hợp 10X (xem bảng sau đây) đã có kết quả cực kỳ phi thường trong suốt các thời kỳ họ thành công mà chúng tôi đã nghiên cứu.

TẬP HỢP CHUNG CUỘC CÁC TRƯỜNG HỢP 10X

Trường hợp 10X	Thời kỳ thành công được nghiên cứu	Giá trị 10.000 đôla được đầu tư*	Kết quả so với Thị trường[4]	Kết quả so với Ngành[5]
Amgen	1980-2002	4,5 triệu đôla	24X	77,2X
Biomet	1977-2002	3,4 triệu đôla	18,1X	11,2X
Intel	1968-2002	3,9 triệu đôla	20,7X	46,3X
Microsoft	1975-2002	10,6 triệu đôla	56X	118,8X
Progressive Insurance	1965-2002	2,7 triệu đôla	14,6X	11,3X
Southwest Airlines	1967-2002	12 triệu đôla	63,4X	550,4X
Stryker	1977-2002	5,3 triệu đôla	28X	10,9X

* Lợi nhuận từ cổ phiếu, cổ tức tích lũy được tái đầu tư. Đầu tư 10.000 đôla vào mỗi công ty vào 31/12/1972 và giữ cho đến 31/12/2002; nếu vào 31/12/1972 công ty không được niêm yết thì áp dụng mức lợi nhuận trung bình của thị trường chứng khoán cho đến tháng đầu tiên có dữ liệu CRSP của công ty. Nguồn của tất cả các tính toán lợi nhuận chứng khoán trong công trình nghiên cứu này: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá Chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ bản quyền. http://www.crsp.chicagobooth.edu.

Trước khi tiếp tục, hãy hướng đến một điểm chính trong các tình huống được nghiên cứu. Chúng tôi đã nghiên cứu *các thời kỳ lịch sử* của các "triều đại" đã kết thúc vào năm 2002, chứ không phải những công ty trong tình trạng hiện thời. Hoàn toàn có khả năng là vào thời điểm quý vị đọc những dòng chữ này, một hoặc nhiều

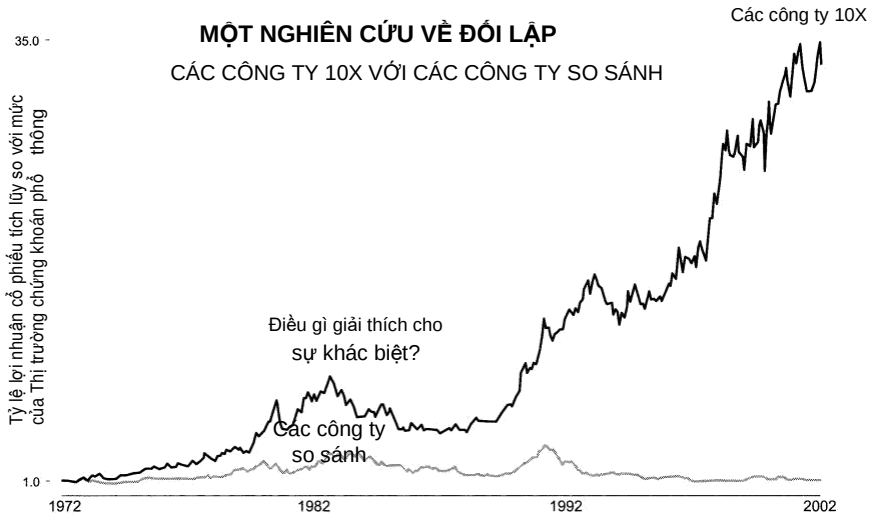
công ty trong danh sách đã va vấp, không còn vĩ đại nữa, khiến quý vị phải thắc mắc: “Nhưng trường hợp công ty XYZ thì sao? Hiện giờ trông nó chẳng có vẻ gì là một công ty thuộc dạng 10X cả.” Hãy coi nghiên cứu của chúng tôi tương đương như nghiên cứu một triều đại thể thao trong thời kỳ cực thịnh của nó. Việc thời hoàng kim của đội bóng rổ UCLA Bruins từ thập niên 60 đến 70 dưới sự dẫn dắt của huấn luyện viên John Wooden (với 10 lần vô địch NCAA trong 12 năm) trở nên suy tàn kể từ khi Wooden về hưu thì không khiến nó mất đi những ý nghĩa sâu sắc có được qua việc nghiên cứu đội Bruins trong thời kỳ thống trị của nó.[6] Cũng với ý nghĩa này, một công ty vĩ đại có thể không còn vĩ đại nữa (xem *How the Mighty Fall {tạm dịch: Người khổng lồ gục ngã như thế nào}* của Jim Collins), thế nhưng điều này không xóa bỏ được thời kỳ thành công của nó trong những sách kỷ lục, và chúng tôi đã tập trung lăng kính nghiên cứu và những phát hiện của mình vào chính *những thời kỳ thành công trong lịch sử* ấy.

SỨC MẠNH CỦA SỰ ĐỐI LẬP

Phương pháp nghiên cứu của chúng tôi đặt trên cơ sở một tập hợp so sánh (comparison set). Câu hỏi cốt lõi không phải là “Những công ty vĩ đại đã có cùng đặc điểm gì?” mà là “Những công ty vĩ đại có cùng đặc điểm gì giúp *phân biệt được* chúng với những công ty được đem ra so sánh trực tiếp?” Những công ty được đem ra so sánh là những công ty cùng ngành, có những cơ hội giống nhau hoặc tương tự trong cùng một thời kỳ như các công ty 10X, nhưng đã không thể tạo ra kết quả vĩ đại. Sử dụng một hệ thống cho điểm nghiêm ngặt, chúng tôi đã xác định một cách có hệ thống một công ty so sánh cho mỗi trường hợp 10X. (Xem *Các nền tảng của nghiên*

cứu: Việc lựa chọn Công ty so sánh). Khi tính theo nhóm, các công ty 10X vượt trội hơn các công ty so sánh đến hơn 30 lần (xem biểu đồ "Một nghiên cứu đối lập").[7] Sự đối lập giữa các trường hợp 10X và các công ty so sánh *trong suốt thời kỳ phân tích liên quan* đã dẫn đến những phát hiện của chúng tôi.

Và đây là tập hợp nghiên cứu chung cuộc giữa các tình huống 10X và các công ty so sánh của chúng: Amgen với Genentech; Biomet với Kirschner; Intel với AMD; Microsoft với Apple; Progressive với Safeco; Southwest Airlines với PSA; và Stryker với Tập đoàn Phẫu thuật Hoa kỳ (United States Surgical Corporation – USSC). Ở việc chọn Apple là một công ty so sánh, chúng tôi biết rằng vào thời điểm ra mắt của quyển sách này năm 2011, Apple tượng trưng cho một trong những câu chuyện về sự trở lại ấn tượng nhất của mọi thời đại. Lăng kính nghiên cứu của chúng tôi về sự đối lập Microsoft-so-với-Apple tập trung vào những thập niên 80 và 90, khi Microsoft thắng lớn còn Apple thì gần như tự kết liễu mình. Nếu quý vị mua cổ phiếu của Apple vào cuối tháng 12/1980, tháng Apple phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO – Initial Public Offering), và giữ cho đến cuối thời kỳ nghiên cứu của chúng tôi (năm 2002), khoản đầu tư của quý vị kết cuộc sẽ có thu nhập *kém hơn* mức thị trường chứng khoán phổ thông tới trên 80%.[8] Chúng tôi sẽ bàn về sự trỗi dậy đầy kinh ngạc của Apple dưới thời Steve Jobs sau, nhưng ở đây có một điểm đáng chú ý: các công ty thực sự có thể thay đổi qua thời gian, từ công ty so sánh trở thành 10X và ngược lại. Luôn luôn có thể đi từ tốt đến vĩ đại.



Ghi chú:

1. Thu nhập cổ phiếu của mỗi công ty được giữ bằng với mức của thị trường phổ thông cho đến tháng đầu tiên công bố dữ liệu CRSP.
2. Nguồn của tất cả mọi tính toán về lợi nhuận cổ phiếu trong công trình nghiên cứu này: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá Chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ bản quyền. http://www.crsp.chicagobooth.edu.

CÁC DỮ LIỆU GÂY NGẠC NHIÊN

Sau đó chúng tôi thực hiện một phân tích sâu về lịch sử ở mỗi cặp công ty. Chúng tôi thu thập hơn 7.000 tài liệu lịch sử để lý giải rõ ràng việc mỗi công ty đã dần tiến triển qua từng năm, kể từ lúc khởi đầu cho đến năm 2002, ra sao. Chúng tôi phân tích theo hệ thống các loại dữ liệu, bao gồm các động lực ngành, các nguồn gốc thành lập, tổ chức, lãnh đạo, văn hóa, cải cách, công nghệ, rủi ro,
quản lý tài chính, chiến lược, thay đổi chiến lược, tốc độ và sự may rủi. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu* để biết thêm chi tiết về việc thu thập và phân tích dữ liệu của chúng tôi.) Chúng tôi không bắt

đầu hành trình của mình bằng một lý thuyết kiểm tra hay chứng minh; chúng tôi thích được ngạc nhiên trước các bằng chứng và buộc phải thay đổi theo những gì đã phát hiện được.

> Chúng tôi phát triển các khái niệm của công trình nghiên cứu này từ các dữ liệu đã thu thập được, xây dựng một khung nghiên cứu ngay từ đầu. Chúng tôi dùng giải pháp lặp, phát ra các ý tưởng nhờ vào các dữ liệu, kiểm tra các ý tưởng ấy theo bằng chứng, xem bằng chứng thực tế khác các ý tưởng ra sao, rồi thay thế các ý tưởng đó bằng những ý tưởng mới, duyệt lại, kiểm tra lại, rồi lại duyệt lại, cho đến khi toàn bộ các ý tưởng đều khớp với các bằng chứng.

Chúng tôi chú trọng nhất bằng chứng theo thời gian thực của các sự kiện. Cốt lõi phân tích của chúng tôi luôn là so sánh theo thời gian các tình huống 10X với các công ty so sánh và luôn đặt câu hỏi “Khác nhau là gì?”. Phương pháp chất vấn này đã tỏ ra có tác động cực kỳ mạnh, không chỉ ở việc phát triển các nhận thức sâu sắc mà còn ở việc đập tan các huyền thoại cố hữu. Thật vậy, nhiều phát hiện đã hoàn toàn đối lập với trực giác của chúng tôi và cứ mỗi phát hiện lớn lại khiến ít nhất là một người trong chúng tôi bị ngạc nhiên. Để sơ lược trước những gì sắp đề cập, dưới đây là ví dụ về những huyền thoại bị nghiên cứu này phá vỡ.

Huyền thoại cố hữu: Các nhà lãnh đạo thành công trong một thế giới đầy náo loạn là những người nhìn xa trông rộng, táo bạo, tìm kiếm mạo hiểm.

Phát hiện ngược lại: Những nhà lãnh đạo giỏi nhất mà chúng tôi nghiên cứu không có tầm nhìn xa trông rộng có thể dự đoán được tương lai. Họ quan sát những gì có hiệu quả, suy luận *tại sao* nó có hiệu quả, xây dựng mọi thứ dựa trên những nền tảng đã được chứng thực. Họ không liều lĩnh hơn, không táo bạo hơn, không có tầm nhìn xa trông rộng hơn và cũng không sáng tạo hơn những người được so sánh. Họ có nguyên tắc hơn, dựa vào thực nghiệm hơn và biết sợ hãi hơn người khác.

Huyền thoại cố hữu: Cải cách khiến cho các công ty 10X trở nên khác biệt trong một thế giới vận động nhanh, bấp bênh và hỗn độn.

Phát hiện ngược lại: Trước sự ngạc nhiên của chúng tôi, câu trả lời là "Không". Đúng vậy, các công ty 10X chúng tôi đề cập đến có cải cách, rất nhiều cải cách. Nhưng bằng chứng không ủng hộ cái giả thuyết cho rằng các công ty 10X nhất thiết phải mang tính cải cách nhiều hơn các công ty kém thành công hơn được đem so sánh; và trong một số trường hợp, các 10X còn *ít* cải cách hơn. Bản thân cải cách hóa ra không phải là quân bài chủ mà chúng tôi trông đợi; mà quan trọng hơn đó là khả năng *cân đo* cải cách, pha trộn giữa sáng tạo với nguyên tắc.

Huyền thoại cố hữu: Một thế giới đầy đe dọa sẽ ưu ái kẻ có tốc độ nhanh; bởi "chậm là chết".

Phát hiện ngược lại: Quan điểm cho rằng dẫn đầu trong một "thế giới nhanh" luôn đòi hỏi "những quyết định nhanh" và "hành động nhanh" – và rằng chúng ta phải luôn gắn với bản chất chung là "Nhanh! Nhanh! Nhanh!" – là con đường tốt dẫn đến sự tiêu vong. Các nhà lãnh đạo 10X suy luận được *khi nào* thì đi nhanh và khi nào thì *không*.

Huyền thoại cố hữu: Thay đổi triệt để bên ngoài đòi hỏi thay đổi triệt để bên trong.

Phát hiện ngược lại: Phản ứng trước thế giới đang thay đổi, các 10X đã thay đổi *ít hơn* so với các công ty so sánh. Chỉ vì môi trường của quý vị bị đảo lộn trước sự thay đổi sâu sắc không có nghĩa là quý vị buộc phải thay đổi triệt để bản thân mình.

Huyền thoại cố hữu: Các công ty vĩ đại với thành công 10X có may mắn nhiều hơn.

Phát hiện ngược lại: Nhìn chung, các công ty 10X cũng không có nhiều may rủi hơn so với các công ty so sánh. Cả hai nhóm đều có may rủi – *có nhiều*, cả may mắn lẫn rủi ro – nếu so về số lượng. Vấn đề quan trọng không phải là quý vị sẽ có may rủi hay không, mà là quý vị *sẽ làm* gì với may rủi đó.

MỘT LĂNG KÍNH MỚI, MỘT CUỘC TRƯỜNG CHINH

Quyển sách này là một phần của công trình nghiên cứu lớn về điều gì đã tách bạch các công ty vĩ đại với các công ty tốt, một công trình bắt đầu vào năm 1989 với nghiên cứu *Xây dựng để trường tồn* (được tiến hành với Jerry Porras), được tiếp tục với nghiên cứu *Từ Tốt đến Vĩ đại* và với phân tích *Người khổng lồ gục ngã như thế nào*. Tập hợp trọn bộ dữ liệu của các nghiên cứu này bao gồm quá trình tiến triển của 75 công ty, với số năm lịch sử của các công ty cộng lại là hơn 6.000 năm.[9] Vì vậy, ngoài việc là một nghiên cứu đặc biệt và độc đáo, nó còn có thể được xem như là phần không thể tách rời của một hành trình dài hơn để khám phá câu hỏi "Cần phải có những gì để xây dựng một công ty vĩ đại?"

Chúng tôi xem từng cuộc nghiên cứu như việc đục lỗ và rọi ánh sáng vào một chiếc hộp đen, bên trong hộp chúng ta tìm kiếm những nguyên tắc đã tồn tại lâu đời giúp phân biệt những công ty vĩ đại với những công ty tốt. Mỗi nghiên cứu mới lại bộc lộ thêm những động lực bổ sung và cho phép chúng tôi nhìn các nguyên tắc đã được khám phá trước đây từ một góc độ mới. Chúng tôi không thể quả quyết những quan điểm mà chúng tôi đã phát hiện này "gây ra" sự vĩ đại (không ai trong các ngành khoa học xã hội có thể quả quyết tuyệt đối về những quan hệ nhân quả!), nhưng chúng tôi có thể quả quyết về các mối tương quan, được thể hiện qua những bằng chứng. Nếu quý vị áp dụng có nguyên tắc các phát hiện của chúng tôi, khả năng xây dựng một công ty vĩ đại và trường tồn của quý vị sẽ cao hơn so với khi quý vị hành xử như những công ty được đem so sánh.

Nếu đã đọc *Xây dựng để trường tồn, Từ Tốt đến Vĩ đại,* hoặc *Người khổng lồ gục ngã như thế nào*, quý vị sẽ nhận thấy trong sáu chương sắp tới đây các quan điểm đã được khám phá trong những tác phẩm trên sẽ ít được bàn luận đến. Ngoại trừ một kết nối trực tiếp đến sự lãnh đạo Cấp độ 5, trong những trang sắp tới đây, chúng tôi đã cố ý *không* viết về các nguyên tắc như Khái niệm Con Nhím, First Who (người thích hợp trên xe buýt), các giá trị cốt lõi, BHAGs (Big Hairy Audacious Goals – các mục tiêu đầy thách thức), văn hóa mang tính chất nghi lễ (cult-like cultures), Nghịch lý Stockdale, tạo ra đồng hồ (clock building), năm giai đoạn suy thoái, hoặc bánh đà v.v... Lý do thật đơn giản: tại sao cứ mãi nói về những gì đã được thảo luận ở các quyển sách trước? Do đó, chúng tôi đã kiểm chứng các nguyên tắc trong các quyển sách trước và đã thấy rằng chúng vẫn áp dụng *được* trong thế giới hỗn loạn và bấp bênh. Phần cuối quyển sách (xem *Những câu hỏi thường gặp*), chúng tôi sẽ xử lý các

câu hỏi thông thường về vấn đề các quan điểm trong quyển sách này nối kết với các quan điểm ở các tác phẩm trước ra sao. Nhưng mục tiêu chính của quyển sách này là chia sẻ các quan điểm *mới* mà chúng tôi đã học được từ cuộc nghiên cứu *này*.

Giờ đây, khi đã hoàn tất hành trình nghiên cứu, chúng tôi có cảm giác trấn tĩnh hơn nhiều. Không vì chúng tôi tin cuộc sống sẽ trở nên ổn định và có thể đoán trước một cách nhiệm màu; mà có thể nói là những tác động phức tạp, toàn cầu hóa và công nghệ đang thúc đẩy thay đổi và càng dễ bị thay đổi hơn bao giờ hết. Chúng tôi cảm thấy trấn tĩnh vì chúng tôi đã hiểu hơn phải có những gì để sống sót, lèo lái và chiến thắng. Giờ thì chúng tôi đã có thể chuẩn bị tốt hơn nhiều cho những gì không thể dự đoán được.

Thịnh vượng trong một thế giới hỗn độn không chỉ là một thách thức kinh doanh. Thật ra, toàn bộ công trình của chúng tôi về cơ bản không phải *về* kinh doanh, mà về những nguyên tắc phân biệt tổ chức vĩ đại với tổ chức tốt. Chúng tôi tò mò khám phá điều gì làm cho các tổ chức thuộc bất kỳ dạng nào trở nên vĩ đại trường tồn. Chúng tôi dùng các công ty được giao dịch công khai để làm cơ sở dự liệu vì những công ty này cung cấp hệ thống đo lường các kết quả một cách rõ ràng và thống nhất (vì thế chúng tôi có thể chọn lựa cẩn thận các trường hợp nghiên cứu), và các dữ liệu có phạm
vi rộng và dễ dàng tiếp cận. Một ngôi trường công vĩ đại, một bệnh viện vĩ đại, một đội thể thao vĩ đao, một nhà thờ vĩ đại, một đơn vị quân đội vĩ đại, một nhà dành cho người vô gia cư vĩ đại, một dàn nhạc vĩ đại, một tổ chức phi lợi nhuận vĩ đại – mỗi tổ chức đều có định nghĩa riêng về kết quả, xác định bởi mục đích cốt lõi của nó – thế nhưng tất cả vẫn phải đối diện với câu hỏi chung: cần phải có những gì để đạt được kết quả siêu việt giữa chốn bấp bênh

không ngừng này. Sự vĩ đại không chỉ là một cuộc chinh phục về kinh doanh; nó là cuộc chinh phục của con người.

Vì vậy, chúng tôi mời quý vị tham dự vào cuộc hành trình để học những điều mà chúng tôi đã học được. Về thách thức và nghi vấn, cứ để các bằng chứng lên tiếng. Hãy lĩnh hội điều mà quý vị thấy là có ích và áp dụng nó để tạo ra một doanh nghiệp vĩ đại – doanh nghiệp không chỉ đối phó với các sự kiện mà còn hình thành nên sự kiện. Như nhà tư tưởng quản trị có ảnh hưởng lớn Peter Drucker đã dạy rằng cách tốt nhất – thậm chí có lẽ là cách duy nhất – để dự đoán tương lai chính là tạo ra tương lai.[10]

2

NHỮNG CÔNG TY 10X

"Chiến thắng nhờ ai đưa mọi thứ vào trật tự - người ta gọi là may mắn. Thất bại dĩ nhiên dành cho kẻ phớt lờ việc phòng ngừa cẩn thận kịp thời; đấy gọi là rủi ro."

——Roald Amundsen, *Nam Cực*[1]

Tháng Mười năm 1911, hai đội thám hiểm đã hoàn tất những chuẩn bị cuối cùng cho cuộc thử thách trở thành người đầu tiên trong lịch sử hiện đại đi đến Nam Cực. Với một đội, đây sẽ là cuộc chạy đua giành chiến thắng và trở về an toàn. Với các thành viên của đội thứ hai, đây sẽ là một thất bại hoàn toàn, đến được Nam cực chỉ để thấy những lá cờ bị gió thổi phần phật của đối thủ đã cắm ở đấy 34 ngày trước, rồi sau đó là cuộc chạy đua để giành mạng sống – cuộc đua mà rốt cuộc họ đã thua khi mùa đông đến nuốt chửng tất cả. Toàn bộ năm thành viên của đội thứ hai đã bỏ mạng, lảo đảo vì kiệt sức, chịu đựng cơn đau thấu xương vì rét buốt, để rồi cuối cùng bị đông cứng đến chết như một số người đã viết trong những dòng nhật ký cuối cùng gửi cho người thân nơi quê nhà.

Đó là một cặp so sánh gần như hoàn hảo. Ở đây chúng ta có hai nhà lãnh đạo thám hiểm – Roald Amundsen, người chiến thắng, và Robert Falcon Scott, kẻ thua cuộc – tuổi tác tương đương (39 và 43) và kinh nghiệm có thể sánh ngang nhau. Amundsen đã lãnh đạo hành trình thành công đầu tiên qua Hành lang Tây Bắc và tham gia cuộc thám hiểm đầu tiên để trải qua mùa đông ở vùng Nam cực; Scott dẫn đầu cuộc thám hiểm Nam cực vào năm 1902, đi đến mốc 82_0 Nam. Amundsen và Scott khởi đầu hành trình đến vùng Nam cực của mình chỉ cách nhau vài ngày, cả hai đều đối mặt với một hành trình cả đi lẫn về hơn 1.400 dặm (xấp xỉ khoảng cách đi về giữa New York và Chicago) trong một môi trường bấp bênh và không khoan nhượng, nơi mà nhiệt độ có thể dễ dàng hạ xuống đến -20_0F ngay cả trong mùa hè và những cơn gió đầy bão tố làm thời tiết càng thêm tệ hại. Và hãy nhớ đây là năm 1911. Họ không có những phương tiện liên lạc hiện đại để gọi về trại tập trung – không radio, không điện thoại di động, không kết nối vệ tinh – và nếu họ rơi vào tình thế nguy ngập thì việc cứu nạn ở Nam cực là gần như không thể. Một người đã dẫn dắt đội mình đến chiến thắng và an toàn. Còn người kia lại đưa đội mình vào thất bại và cái chết.[2]

Điều gì đã khiến hai người đàn ông này khác biệt? Tại sao một người đạt được thành công ngoạn mục trong một loạt điều kiện cực độ như thế, trong khi người kia thậm chí còn không thể sống sót? Đây là một câu hỏi đầy lý thú và cũng là một ví dụ sống động cho chủ đề chung của chúng tôi. Ở đây chúng ta có hai nhà lãnh đạo, cả hai đều tìm thành tựu cực độ trong môi trường cực độ. Và hóa ra là những nhà lãnh đạo của doanh nghiệp 10X trong nghiên cứu của chúng tôi đã xử sự rất giống với Amundsen, còn những nhà lãnh đạo được đem so sánh thì lại xử sự giống Scott. Chúng tôi sẽ chuyển sang nói về các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong

vài trang tới, nhưng trước hết hãy bổ sung thêm một chút chi tiết về câu chuyện của Amundsen và Scott. (Để biết rõ thêm nữa về Amundsen và Scott, chúng tôi khuyên quý vị hãy bắt đầu với tác phẩm siêu việt *Nơi cuối cùng trên Trái đất (The last place on earth)* của Roland Huntford, một nghiên cứu so sánh đồ sộ và kỹ lưỡng về hai người đàn ông này.)

BẠN LÀ AMUNDSEN HAY SCOTT?

Vào những năm cuối của độ tuổi U30, Roald Amundsen đã từ Na Uy đến Tây Ban Nha để dự cuộc đi thuyền dài hai tháng nhằm lấy chứng chỉ chỉ huy. Đó là năm 1899. Trước mặt ông là cuộc hành trình gần hai nghìn dặm. Và Amundsen đã thực hiện hành trình này ra sao? Đi xe? Đi ngựa? Đi tàu thủy? hay đi tàu hỏa?

Ông đi bằng xe đạp.

Sau đó Amundsen trải nghiệm việc ăn thịt cá heo sống để có thể quả quyết rằng đấy là một nguồn cung cấp năng lượng. Xét cho cùng, ông lập luận, có thể một ngày nào đó ông bị đắm tàu, xung quanh chỉ toàn là lũ cá heo, vì thế ông cũng muốn biết xem mình có thể ăn chúng được hay không.

Đó là tất cả những việc mà Amundsen đã làm trong những năm xây dựng nền tảng cho cuộc chinh phục, rèn luyện cơ thể và học hỏi càng nhiều càng tốt kinh nghiệm thực tiễn về những gì thực sự có hiệu quả. Amundsen thậm chí còn đi đến học tập những người Eskimo. Còn cách nào để học hỏi những gì có hiệu quả trong các điều kiện ở địa cực tốt hơn cách ở bên những người đã tích lũy được hàng trăm năm kinh nghiệm với băng giá, với cái lạnh, tuyết và gió? Ông học cách người Eskimo dùng chó để kéo xe. Ông quan sát cách người Eskimo chẳng bao giờ hấp tấp, di chuyển chậm và vững

vàng, tránh đổ mồ hôi quá nhiều vì có thể bị đông đá khi nhiệt độ dưới không. Ông bắt chước cách ăn mặc của người Eskimo, quần áo rộng (để giúp mồ hôi thoát hơi) và để bảo vệ. Ông thực tập có hệ thống các phương pháp của người Eskimo và tự rèn luyện mình trước mỗi tình huống mà ông hình dung mình có thể phải đối diện trên đường đến địa cực.

Triết lý của Amundsen: Bạn đừng chờ đến khi gặp phải một cơn bão bất ngờ để thấy rằng mình cần phải có thêm sức khỏe và dẻo dai. Đừng chờ đến khi bị đắm tàu mới quyết định xem có nên ăn thịt cá heo sống hay không. Đừng chờ đến khi đang trên hành trình đi Nam cực mới trở thành một tay trượt tuyết và điều khiển chó siêu hạng. Bạn chuẩn bị với cường độ cao, lúc nào cũng vậy, để khi gặp các điều kiện bất lợi, bạn có thể tận dùng nguồn dự trữ sức mạnh từ sâu thẳm. Và đồng thời, bạn chuẩn bị để khi gặp các điều kiện thuận lợi, bạn có thể tấn công mạnh mẽ.

Robert Falcon Scott thể hiện hoàn toàn ngược lại với Amundsen. Trong những năm tháng hướng tới cuộc chạy đua đến Nam cực, lẽ ra ông phải rèn luyện như một kẻ mắc chứng nghiện trượt tuyết xuyên đất nước và đạp xe đi nghìn dặm. Ông đã không làm thế. Lẽ ra ông phải đến sống cùng những người Eskimo. Ông cũng đã không. Lẽ ra ông phải thực tập nhiều hơn với chó, để dễ dàng chọn lựa giữa chó và ngựa. Không như chó, những con ngựa ra mồ hôi ở da vì vậy chúng bị bọc trong băng khi bị cột và vật lộn trong tuyết, và nhìn chung chúng không ăn thịt. (Amundsen đã trù tính trên đường đi sẽ giết những con chó yếu hơn để cung cấp thức ăn cho những con chó khỏe.) Scott chọn ngựa. Scott cũng đặt cược vào “những xe trượt có động cơ” chưa từng được kiểm tra đầy đủ trong điều kiện khắc nghiệt tột cùng nhất của Nam cực. Nhưng hóa ra, các động cơ của xe trượt bị vỡ nứt chỉ trong vài ngày đầu, lũ ngựa

cũng bỏ cuộc sớm và đội của ông phải ì ạch suốt hành trình bằng "sức người kéo", tự quàng dây buộc mình vào xe kéo, vật lộn trong tuyết và kéo những chiếc xe trượt phía sau.

Không như Scott, Amundsen đã xây dựng một cách có hệ thống rất nhiều các lớp đệm cho những sự kiện không thể lường trước. Khi dựng các trạm tiếp tế, Amundsen không chỉ đánh dấu một trạm đầu tiên mà ông còn cắm 20 chiếc cờ đuôi nheo màu đen (để có thể dễ dàng nhận thấy trong tuyết trắng) theo những khoảng cách bằng nhau dài hàng dặm ở cả hai bên, giúp ông có được mục tiêu hơn 10 km bề rộng trong trường hợp ông bị chệch đường trong lúc bão tố khi trở về. Để cho chặng về nhanh hơn, ông đã đánh dấu đường đi của mình ở mỗi 1/4 dặm bằng những vật dư thừa trong thùng hàng và ở mỗi 8 dặm ông lại treo cờ đen lên cột tre. Ngược lại Scott chỉ cắm một lá cờ tại trạm tiếp tế đầu tiên và chẳng để lại dấu vết gì trên con đường của mình, đặt mình vào thảm họa nếu chỉ cần một chút chệch đường. Amundsen trữ ba tấn hàng cung cấp cho 5 người khởi hành trong khi Scott chỉ trữ một tấn cho 17 người. Trong chặng cuối cùng đến Nam cực từ vĩ độ 82, Amundsen đã mang một lượng hàng cung cấp thêm đủ để dùng nếu nhỡ hết các trạm dừng và vẫn còn đủ dùng nếu có đi thêm 100 dặm. Scott thì dùng mọi thứ gần sát với tính toán của mình một cách hết sức nguy hiểm, vì vậy chỉ cần nhỡ mất một trạm cung cấp là đủ để gặp tai họa. Một chi tiết nhỏ có thể nêu bật sự khác biệt trong giải pháp của hai người: Scott chỉ đem theo một cái nhiệt kế để làm dụng cụ chính đo độ cao so với mặt nước biển và ông đã bùng nổ "một cơn giận dữ và phải lãnh chịu hậu quả" khi nó bị vỡ; trong khi Amundsen lại đem theo những bốn cái để phòng những tại nạn như thế.

Amundsen không biết chính xác những gì ở phía trước. Ông không biết địa hình chính xác, độ cao so với mặt nước biển của các

con đường hẹp trên núi hay tất cả những chướng ngại vật mà ông có thể chạm trán. Ông và đội của ông có thể bị nghiền nát bởi một loạt những sự kiện không may. Thế nhưng ông đã thiết kế toàn bộ hành trình sao cho có thể giảm một cách có hệ thống vai trò của các ngoại lực to lớn và những sự kiện tình cờ bằng cách quyết liệt gắn chặt với khả năng có thể xảy ra của chính những ngoại lực to lớn và những sự kiện tình cờ ấy. Ông *giả sử* những sự kiện xấu có thể tấn công vào đội của ông ở đâu đó trên đường đi và ông chuẩn bị cho họ, thậm chí phát triển những kế hoạch để đối phó với các sự kiện bất ngờ để đội vẫn có thể tiếp tục nếu có gì đó không may xảy ra cho ông trên đường đi. Scott không tự chuẩn bị và than phiền trong nhật ký về vận rủi của mình. “Sự may rủi của chúng tôi về thời tiết thật lố bịch,” Scott đã viết như vậy trong nhật ký, và ở một đoạn khác ông viết “Thật vượt quá sức chịu đựng của chúng tôi về sự xui xẻo... Yếu tố may rủi quả là to lớn!”

Ngày 15/12/1911, trong ánh mặt trời rực rỡ chiếu lấp lánh qua vùng mênh mông trắng, với một cơn gió nhẹ thổi tạt ngang và nhiệt độ là -10$_0$F, Amundsen đã đến được Nam cực. Ông và đội của mình đã cắm quốc kỳ Na Uy, “phần phật bay trong gió”, và dành tặng vùng mênh mông ấy đến đức vua Na Uy. Sau đó họ quay trở lại công việc ngay lập tức. Họ dựng lều và cột một lá thư gửi đức vua Na Uy mô tả lại thành công của họ; Amundsen đề địa chỉ trên phong thư cho Thuyền trưởng Scott (giả định Scott sẽ là người tiếp theo đến được Nam cực) như một bằng chứng bảo đảm trong trường hợp đội của ông gặp phải bất trắc trên chặng về. Ông có lẽ không thể biết rằng Scott và đội của ông ta đang dùng sức người để kéo các xe trượt tuyết, đúng 360 dặm phía sau.

Hơn một tháng sau, vào lúc 6:30 chiều ngày 17/1/1912, Scott nhận ra mình đang nhìn chằm chằm vào quốc kỳ Na Uy của

Amundsen tại Nam cực. “Chúng tôi đã có một ngày khủng khiếp,” Scott viết trong nhật ký. “Thêm vào sự thất vọng của chúng tôi là một cơn gió ngược cấp 4 đến 5 và nhiệt độ -22$_0$... Lạy Chúa, đây là một nơi dễ sợ và đủ kinh hoàng cho chúng con khi cật lực đến được đây để rồi không được nhận phần thưởng là kẻ tiên phong.” Cũng vào ngày hôm ấy, Amundsen đã đi được gần năm trăm dặm trở về hướng bắc, đến trạm tiếp tế ở vĩ độ 82 chỉ với tám ngày rất dễ dàng. Scott quay lại và nhắm trở về hướng bắc, cách căn cứ chính hơn 700 đặm bằng sức kéo của người và ngay khi thời tiết bắt đầu giao mùa. Thời tiết ngày càng khắc nghiệt hơn, gió càng thổi mạnh và nhiệt độ càng giảm, trong khi nguồn cung cấp thì teo lại và mọi người phải vật lộn trong tuyết.

Amundsen và đội của ông về đến căn cứ chính trong tình trạng tốt vào ngày 25/1, đúng vào ngày ông đã dự định cho hành trình. Hết nguồn cung cấp, Scott bị sa lầy vào giữa tháng Ba, kiệt sức và tuyệt vọng. Tám tháng sau, một nhóm trinh sát Anh đã tìm thấy các thi thể bị đông cứng của Scott và hai người đồng hành trong một túp lều nhỏ ở nơi xa xôi, đầy tuyết xoáy, và chỉ cách trạm tiếp tế của ông có mười dặm.[3]

HÀNH VI KHÁC NHAU, KHÔNG PHẢI HOÀN CẢNH KHÁC NHAU

Amundsen và Scott có những kết quả cực kỳ khác nhau *không phải* vì họ đối diện với những hoàn cảnh cực kỳ khá nhau. 34 ngày đầu tiên trong cuộc viễn chinh của cả hai, Amundsen và Scott có cùng tỷ lệ *một cách chính xác*, 56%, về những ngày đẹp trời và xấu trời.[4] Nếu họ đương đầu cùng một môi trường, trong cùng một năm với cùng một mục tiêu thì nguyên nhân dẫn đến thành công

và thất bại hoàn toàn không thể là do môi trường. Họ có những kết quả khác nhau chủ yếu là vì họ đã thể hiện *những hành vi hết sức khác nhau*.

Cũng tương tự như vậy với các nhà lãnh đạo trong nghiên cứu của chúng tôi. Như Amundsen và Scott, các cặp đôi của chúng tôi cũng dễ bị tổn thương trong cùng môi trường và cùng thời điểm. Thế nhưng một số nhà lãnh đạo thì chứng tỏ được họ là những người 10X trong khi những nhà lãnh đạo còn lại trong cặp đôi lại không thể. "Những người 10X" là thuật ngữ mà chúng tôi dùng để chỉ những người đã xây dựng các công ty 10X. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi quan sát được rằng những người 10X có chung một tập hợp các đặc điểm hành vi khiến có thể phân biệt được họ với những nhà lãnh đạo so sánh. Trong chương này chúng tôi sẽ giới thiệu những đặc điểm đó, và ở những chương tiếp theo chúng tôi sẽ mô tả cách những người 10X của chúng tôi đã dẫn dắt và xây dựng các công ty thành công nhất quán với họ ra sao.

Đầu tiên hãy nhìn những gì mà chúng tôi đã *không* tìm thấy ở những người 10X khi so với những người kém thành công hơn.

Họ *không* sáng tạo hơn.

Họ *không* có tầm nhìn xa hơn.

Họ *không* cá tính hơn.

Họ *không* tham vọng hơn.

Họ *không* được vận may ưu ái hơn.

Họ *không* thích tìm kiếm rủi ro hơn.

Họ *không* anh hùng hơn.

Họ *không* có khuynh hướng thực hiện những nước cờ lớn, táo bạo hơn.

Phải làm rõ, chúng tôi không nói những người 10X thiếu cường độ sáng tạo, tham vọng dữ dội hoặc lòng can đảm để đặt cược lớn. Họ thể hiện tất cả những đặc điểm này, nhưng *những người kém thành công hơn được đem so sánh cũng thể hiện tương tự.*

Vậy thì những người 10X đã làm thế nào để tạo ra sự khác biệt? Đầu tiên, những người 10X thể hiện một nghịch lý về *kiểm soát* và *không kiểm soát*.

> Một mặt, những người 10X hiểu rằng họ luôn đối diện với sự bấp bênh liên tục và rằng họ không thể kiểm soát cũng như dự đoán một cách chính xác những khía cạnh quan trọng của thế giới quanh họ. Mặt khác, những người 10X phủ nhận quan điểm cho rằng những lực tác động nằm ngoài sự kiểm soát của họ và những sự kiện tình cờ sẽ quyết định kết quả của họ; họ hoàn toàn lãnh trách nhiệm về chính số phận của mình.

Thế là những người 10X đem quan điểm này vào cuộc sống bằng bộ ba hành vi trọng yếu: *kiên định với nguyên tắc, sáng tạo theo kinh nghiệm và biết sợ hãi một cách hữu ích*. Tạo sinh khí cho ba hành vi trọng yếu này là một lực tác động trung tâm: *Tham vọng Cấp độ 5*. (Xem biểu đồ "Sự lãnh đạo 10X.") Những đặc điểm hành vi này, sẽ được giới thiệu ở phần còn lại của chương, có tương quan với những kết quả 10X đạt được trong các môi trường đầy hỗn độn và bấp bênh. Kiên định với nguyên tắc giữ cho các doanh nghiệp 10X theo đúng lộ trình, sáng tạo theo kinh nghiệm giữ họ đầy sức sống và nghị lực, sự thận trọng (biết sợ hãi) một cách hữu ích giúp họ sống sót, và Tham vọng cấp độ 5 mang lại động cơ thúc đẩy đầy cảm hứng.

SỰ LÃNH ĐẠO 10X

KIÊN ĐỊNH VỚI NGUYÊN TẮC TỚI MỨC CUỒNG NHIỆT

Vào cuối thập niên 1990, Peter Lewis, CEO của công ty bảo hiểm Progressive, phải đương đầu với một phố Wall dường như đang khá phi lý, làm trồi sụt lung tung giá cổ phiếu Progressive. Ngày 16/10/1998, cổ phiếu Progressive tăng vọt lên gần 20 đôla, tăng 18% chỉ trong một ngày. Có thay đổi lớn nào trong công ty vào hôm ấy? Không. Nền kinh tế đột nhiên chao đảo? Không. Thị trường phục hồi 18% vào hôm ấy? Không. Hoàn toàn không có sự kiện to tát nào đại loại như vậy đối với Progressive vào hôm 16/10/1998 ấy. Thế mà giá cổ phiếu của Progressive đã tăng một mức 18% đầy kinh ngạc.

Và rồi vào quý tiếp theo, ngày 26/1/1999, cổ phiểu Progressive đã giảm gần 30 đôla, sụt 19% chỉ trong một ngày. Có thay đổi lớn nào trong công ty vào ngày hôm ấy? Không. Nền kinh tế đột nhiên

chao đảo? Không. Thị trường đã sụp đổ chăng? Không. Hoàn toàn không có sự kiện to tát nào đại loại như vậy đối với Progressive vào hôm 26/1/1999 ấy. Thế mà giá cổ phiếu của Progressive đã rớt 19% đầy kinh ngạc.[5]

Những thay đổi thất thường này một phần do quan điểm của Peter Lewis cho rằng giở trò lợi nhuận để làm thỏa mãn phố Wall (ý nói làm đẹp sổ sách để chiều lòng các nhà đầu tư trên thị trường chứng khoán – ND) là thiếu lương thiện. Ông từ chối chơi đẹp, không báo cho các nhà phân tích về lợi nhuận sắp tới mà nhờ đó họ có thể "dự đoán" chắc chắn hơn về chính những lợi nhuận ấy. Lewis coi hành vi này của họ là đi tắt thay vì phải phân tích sâu và điều tra thực tế. Lewis cũng bác bỏ ý kiến cho rằng một công ty phải "quản lý lợi nhuận" bằng cách dàn xếp chúng qua từng quý để không gây lo ngại trên thị trường, xem những trò bịp bợm, lừa dối kiểu như vậy là vô nguyên tắc. Nhưng điều này gây ra rắc rối. Vì Lewis từ chối cách chơi "Tôi sẽ cho quý vị biết chúng tôi thu nhập được gì và quý vị sẽ dự đoán những gì chúng tôi thu được, thế là vui cả làng", và vì ông từ chối dàn xếp lợi nhuận, nên các nhà phân tích không thể dự đoán tin cậy về lợi nhuận của Progressive được. Như một nhà phân tích đã than phiền "Tôi cũng có thể tung đồng xu."[6]

Và vì vậy, vào ngày 16/10/1998, mỗi cổ phiếu Progressive vượt quá mức kỳ vọng của các nhà phân tích là 44 cent, đẩy giá cổ phần tăng lên, và vào ngày 26/1/1999, lợi nhuận của Progressive lại giảm dưới mức kỳ vọng của các nhà phân tích là 16 cent mỗi cổ phiếu, kéo giá cổ phần hạ xuống. Nếu Lewis cứ tiếp tục từ chối cách chơi kia, giá cổ phiếu của Progressive sẽ tiếp tục tăng vọt rồi sụt giảm, và sẽ khiến cho công ty rất dễ bị tấn công bởi những kẻ mua đi bán lại. Phớt lờ rủi ro này cũng giống như một nhà thám hiểm địa cực chọn cách phớt lờ khả năng xảy ra một cơn bão dữ dội và bất ngờ

có thể gây chết người. Thế nhưng đầu hàng thì lại phạm phải những nguyên tắc của Lewis. Lewis đã làm gì?

Ông từ chối Phương án A (phớt lờ) và Phương án B (đầu hàng) và chọn Phương án Q. Progressive trở thành công ty niêm yết chứng khoán đầu tiên công khai báo cáo tài chính *hàng tháng*. Việc này sẽ cung cấp cho các nhà phân tích dữ liệu hoạt động thực tế trong quý, từ đó họ có thể dễ dàng dự đoán kết quả hàng quý. Các công ty khác đã đầu hàng trò chơi dẫn dắt của thị trường, bởi họ cảm thấy họ không có sự lựa chọn, rằng họ bị giam cầm bởi ngoại lực khổng lồ ngoài tầm kiểm soát này. Nhưng Lewis đã giải phóng Progressive khỏi nhà tù đó. Ông thừa nhận rằng có tồn tại các áp lực nhưng ông đã làm giảm bớt tác động của chúng bằng nỗ lực phi thường.[7]

Câu chuyện này có liên quan gì đến "nguyên tắc"?

Nguyên tắc, về thực chất, là *sự nhất quán trong hành động* – nhất quán với các giá trị, nhất quán với các mục tiêu dài hạn, nhất quán với các tiêu chuẩn hoạt động, nhất quán trong phương pháp, nhất quán qua thời gian. Nguyên tắc không như việc tổ chức kỷ luật trong quân ngũ. Nguyên tắc không như việc đo lường. Nguyên tắc không như sự tuân thủ theo cấp bậc hoặc triệt để tuân theo các quy tắc quan liêu. Nguyên tắc thật sự đòi hỏi sự độc lập về tư duy để bác bỏ những áp lực buộc phải tuân thủ theo cách mâu thuẫn với các giá trị, các tiêu chuẩn hoạt động và các tham vọng dài hạn. Với một nhà lãnh đạo 10X, hình thức chính thống duy nhất của nguyên tắc là tự nguyên tắc, tồn tại một ý chí nội tại để làm bất kỳ điều gì cần thiết nhằm tạo ra một kết quả vĩ đại, cho dù khó khăn ra sao.

Những nhà lãnh đạo 10X hoàn toàn không mệt mỏi, thậm chí là điên cuồng, không hề lay chuyển trong sự tập trung của họ dành cho cuộc chinh phục. Họ không phản ứng thái quá trước các sự kiện, chịu thua trước đám đông, hoặc nắm ngay những cơ hội hấp

dẫn nhưng không liên quan. Họ có khả năng kiên trì cực tốt, kiên định với các chuẩn mực nhưng vẫn đủ tính nguyên tắc để không phản ứng thái quá (khi những chuẩn mực của họ bị vi phạm – ND). Trong các cuộc thảo luận tại nhóm nghiên cứu, chúng tôi cố gắng tìm cách tốt nhất để mô tả tính nguyên tắc mà chúng tôi đã phát hiện ở các nhà lãnh đạo 10X. Hầu hết các CEO trong giới kinh doanh đều có một mức độ nguyên tắc nào đó, nhưng các nhà lãnh đạo 10X lại thể hiện ở một cấp độ hoàn toàn khác hẳn. Chúng tôi
rút ra kết luận rằng những nhà lãnh đạo 10X không chỉ nguyên tắc mà họ còn "*cuồng"* với những nguyên tắc đó. Quyết định phát hành các báo cáo tài chính hàng tháng của Lewis cũng tương tự như việc Amundsen đạp xe đạp từ Na Uy đến Tây Ban Nha và ăn thịt cá heo sống; cách cư xử của họ chẳng giống thông thường chút nào.

Herb Kelleher của hãng hàng không Southwest hết sức tin vào việc duy trì một nền văn hóa có tinh thần hăng hái, yêu sự khôi hài và bài trừ dị đoan và có đầy những người nhiệt huyết được truyền một "tinh thần chiến binh" nổi loạn.[8] Kelleher hiểu rằng dịch vụ khách hàng siêu hạng sẽ tự nhiên phát sinh khi mà người ta vui vẻ với công việc và yêu công ty của mình. Từ một hãng hàng không nhỏ ở Texas chỉ với vài chiếc máy bay phát triển thành một hãng vận chuyển lớn mang tầm cỡ quốc gia, khó khăn sẽ nhiều hơn và quan trọng hơn là việc duy trì nền văn hóa. Vì vậy, chính bản thân ông đã thể hiện như là một hình mẫu trung thành tuyệt đối với nền văn hóa này.

"Cược với quý vị một chuyện," khi Kelleher trò chuyện với tạp chí *60 Minutes*, "tôi là chủ tịch duy nhất của một hãng hàng không ở Mỹ sẽ ghé qua lán bảo trì máy bay của mình vào lúc hai giờ sáng với một cái mũ hoa, khoác khăn choàng bằng lông và mặc bộ đồ màu tía."[9] Khi được đề nghị chụp hình trang bìa cho tạp chí *Texas*

Monthly, ông vận đồ trắng, không cài dây kéo áo để lộ bộ ngực trần; bức hình mô tả cảnh ông đang làm một động tác na ná như kiểu nhảy của Elvis và cạnh đó là tiêu đề "Herbie điên rồ".[10] Và khi đương đầu với cuộc giành quyền sở hữu khẩu hiệu kinh doanh (slogan) với hãng hàng không Stevens Aviation, ông không gặp CEO của Stevens tại tòa mà tại một đấu trường với hàng trăm nhân viên đang reo hò cổ vũ bằng những quả cầu tua – giải quyết vấn đề bằng một cuộc vật tay!!![11] Mọi người trong nhóm nghiên cứu đùa rằng những tật lòe loẹt của Kelleher khiến người ta liên tưởng đến câu nói của Hunter S. Thompson với ý nghĩa thay đổi một chút: khi sự việc trở nên kỳ quái, kẻ kỳ quái trở thành CEO.

Nhưng nếu tập trung vào sự kỳ quái của Kelleher chỉ đơn thuần vì tính kỳ quái của ông ta thì sẽ bỏ qua giá trị của nó. Ông không kỳ quái để trở nên kỳ quái; ông hành xử theo cách nhất quán lạ lùng để cổ súy cho nền văn hóa công ty, như một diễn viên đầy ảnh hưởng, thể hiện hoàn hảo tính cách nhân vật khi đang trên sân khấu. Ông cũng là một người độc tưởng (monomaniac: người luôn bị ám ảnh bởi một ý tưởng, tư tưởng nào đó một cách quá mức – ND) trong việc xây dựng hãng hàng không Southwest, không bao giờ nghỉ ngơi trong công cuộc làm cho Southwest trở thành hãng hàng không có chi phí thấp nhất, tinh thần hăng hái nhất, thắng mọi trận chiến và mọi cuộc chiến trước các đối thủ. "Trong lúc rảnh, tôi làm việc," Kelleher đã giải thích vào năm 1987, "bảy ngày một tuần và thường là đến 8 hoặc 9 giờ tối," sau đó ông nghỉ ngơi trước khi đi ngủ bằng cách tiếp tục đọc hàng ngàn cuốn sách nằm khắp nơi trong nhà.[12] Kelleher tựa như võ sĩ Muhammad Ali, là sự kết hợp giữa sức mạnh chết người với vẻ ngoài ầm ĩ, khôi hài. Bạn có thể cùng cười với Kelleher, giống như khi xem một buổi họp báo của Ali, nhưng bạn sẽ thấy mình nằm sóng soài nếu dám tấn

công anh ta trên vũ đài. Người ta kể rằng, Kelleher đã nói trước mặt các nhân viên của Southwest một câu hết sức hung hăng, đầy tính cạnh tranh rằng, "Nếu một người nào đó nói rằng họ sẽ đấm vào mặt chúng ta – hãy hạ gục họ, đạp lên người họ, đá họ vào hố, chôn họ trong đó và chuyển sang việc khác."[13]

> Cả Kelleher và Lewis, cũng như tất cả những nhà lãnh đạo 10X mà chúng tôi đã nghiên cứu, đều là những người không khoan nhượng đúng nghĩa. Họ đã bắt đầu với các giá trị, mục đích, mục tiêu lâu dài và những tiêu chuẩn hành động nghiêm ngặt; và họ có một nguyên tắc cuồng nhiệt trong việc gắn kết với những điều đó. Nếu những điều này buộc họ phải cư xử không như mọi người, họ sẽ làm. Họ đã không để những sức ép bên ngoài, hay thậm chí là các quy tắc xã hội, khiến họ đi chệch đường. Trong một môi trường bất ổn và không khoan nhượng, chạy theo sự điên cuồng của đám đông là cách tốt nhất để bị tiêu diệt.

Và tại sao họ lại có một sự độc lập tư duy đến thế? Không phải vì họ có tính táo bạo cố hữu hơn những người khác, họ trơ tráo, hay gây gổ và nổi loạn hơn, mà bởi vì họ *kinh nghiệm* hơn, và đây chính là cốt lõi thứ hai trong ba hành vi cư xử cốt lõi của những nhà lãnh đạo 10X.

SÁNG TẠO THEO KINH NGHIỆM

Năm 1994, Andy Grove, giám đốc điều hành của Intel, trải qua một cuộc xét nghiệm máu thường kỳ nhưng lại nhận được một số liệu đáng lo ngại: PSA (prostate-specific antigen – kháng thể tuyến tiền

liệt) có chỉ số là 5, báo hiệu có thể có một khối u với kích thước bằng một viên đường đang phát triển trong tuyến tiền liệt của ông. Bác sỹ khuyên ông trước hết nên đến một bác sỹ tiết niệu. Hầu hết mọi người sẽ làm đúng như vậy, nhưng đó không phải là cách phản ứng của Andy Grove. Thay vì vậy, ông bắt đầu đọc các bài báo nghiên cứu *do* các nhà khoa học y khoa viết *dành cho* các nhà khoa học y khoa. Grove đào bới các dữ liệu. Xét nghiệm PSA thực sự thể hiện điều gì? Khoa hóa sinh có hiệu quả ra sao? Các thống kê về ung thư tuyến tiền liệt là gì và lợi cũng như hại ở mỗi lựa chọn điều trị là gì? Ông cũng đã quyết định "xét nghiệm các xét nghiệm" để kiểm tra các dữ liệu trong các tài liệu mà ông đang đọc, gửi mẫu xét nghiệm máu đến các phòng thí nghiệm khác nhau để xác định mức độ khác nhau của phòng thí nghiệm trong cuộc xét nghiệm. Chỉ sau khi làm hết tất cả những việc này, Grove mới hẹn gặp bác sỹ tiết niệu.

Nhưng ngay cả vậy, Grove cũng không dựa vào các bác sỹ để lập ra kế hoạch điều trị. Sau một ca chụp MRI và chụp xương, ông lại dấn vào một chế độ tìm tòi nghiên cứu rộng hơn nữa, đi thẳng vào các nguồn tài liệu gốc, chọn lọc qua những dữ liệu cơ sở. Ông tìm được tất cả các bài viết được nêu trong thư mục của một quyển sách tham khảo về ung thư tuyến tiền liệt, ngấu nghiến chúng, sau đó tìm các bài viết khoa học đã xuất bản sau quyển sách tham khảo này khoảng từ sáu đến chín tháng, và rồi lại tìm được *thêm nhiều* tài liệu đã được nêu trong các ấn phẩm ấy. Grove duy trì một lịch làm việc dày đặc của một CEO vào ban ngày và chế độ nghiên cứu về tuyến tiền liệt của mình vào ban đêm, vẽ phác đồ dữ liệu, nghiên cứu các tham chiếu chéo khác nhau và cố tìm ra ý nghĩa của chúng. Qua nghiên cứu, ông biết được rằng có một cuộc chiến tri thức dữ dội ở các chế độ điều trị ung thư khác nhau. Grove nhận ra rằng rốt cuộc ông phải tự vẽ cho mình các cây phác đồ quyết định; tập trung

vào những phương trình khả thi của mình; và ra các quyết định hợp lý, dựa vào dữ liệu về kế hoạch điều trị. Sau này ông đã viết trong tạp chí *Fortune* rằng "Với tư cách là một bệnh nhân mà sinh mệnh và sức khỏe phụ thuộc vào việc thống nhất tư duy, tôi nhận ra rằng chính tôi phải tự làm một công việc liên quan tới nhiều chuyên môn như vậy."[14]

Sau khi chọn trải qua một ca sinh thiết, xác nhận có hiện diện một khối u xâm lấn ở mức trung bình, Grove lại dùng khả năng trí óc phi thường của mình vào câu hỏi phải làm gì tiếp theo. Các điều trị ung thư thường kéo theo một kết hợp nào đó về việc cắt bạn ra (phẫu thuật), đem bạn lên nướng (xạ trị) hoặc đầu độc bạn (hóa trị); và mỗi lựa chọn đều có các tác dụng phụ, hậu quả và tỷ lệ sống sót của nó. Hơn nữa, mỗi bác sỹ có khuynh hướng thiên về một cách điều trị cụ thể, ảnh hưởng bởi chuyên ngành của mình (nếu bạn là một cái búa thì cái gì bạn nhìn cũng đều giống như đinh cả!!!). Grove tìm thấy các đề xuất về phẫu thuật truyền thống, phẫu thuật lạnh, xạ trị bên ngoài, liệu pháp hạt, bức xạ liều cao và các liệu pháp
kết hợp. Lẽ thông thường hay gặp nhất là phẫu thuật, nhưng sự tham gia trực tiếp của *riêng* Grove vào bằng chứng đã dẫn ông đến
một lựa chọn khác (một liệu pháp kết hợp xạ trị). Cuối cùng, ông nhớ lại, "Tôi đã quyết định đặt cược vào các phác đồ của mình."[15]

Bây giờ có thể bạn đang nghĩ rằng, "Trời đất, thật là một kẻ ngớ ngẩn ngạo mạn! Ông ta nghĩ ông ta là ai mà dám bất chấp toàn bộ giới y học?" Nhưng hãy nghĩ theo cách này: Grove phát hiện ra rằng bản thân giới y học cũng có sự bất định và không thống nhất trong phạm vi của nó, một động lực bị khuếch đại lên bởi sự tiến triển nhanh chóng của công nghệ. Nếu như Grove chỉ bị gẫy tay, không hề có sự bất ổn về cách chữa trị và nguy cơ tử vong là zero, ông đã không phải dành hàng trăm giờ để lập ra các phác đồ dữ

liệu. Nhưng trước sự bất ổn hết sức to lớn và còn được nhân lên bởi những hậu quả cũng hết sức to lớn, Grove đã làm điều mà tất cả các nhà lãnh đạo 10X đều làm, trực tiếp hướng vào bằng chứng thực nghiệm.

> Nghiên cứu tâm lý khoa học chỉ ra rằng vào các thời điểm bất ổn, hầu hết mọi người sẽ nhìn vào người khác – các nhân vật có uy quyền, những người ngang hàng, các tiêu chí chung – để họ có những gợi ý căn bản phải làm gì.[16] Các nhà lãnh đạo 10X, ngược lại, không nhìn vào tập quán thông thường để lập ra con đường cho mình trong thời kỳ bất ổn, về cơ bản họ cũng không nhìn vào những gì mà người khác làm, hoặc các chuyên gia hay học giả bảo họ nên làm gì. Họ căn bản nhìn vào bằng chứng thực nghiệm.

Vấn đề ở đây không phải là việc đối lập và độc lập chỉ để đối lập và độc lập. Vấn đề ở đây là thực nghiệm hơn để làm vững chắc thêm sự độc lập về tinh thần, để xác thực bản năng sáng tạo của bạn. Bằng "thực nghiệm", chúng tôi muốn nói đến việc dựa trên quan sát trực tiếp, thực hiện các thí nghiệm thực tiễn, và/hoặc tham gia trực tiếp với bằng chứng hơn là chỉ dựa trên ý kiến, ý tưởng nảy ra, sự hiểu biết thông thường, uy quyền hoặc các ý tưởng không được kiểm chứng. Có một nền tảng thực nghiệm giúp các nhà lãnh đạo 10X thực hiện những bước đi táo bạo, sáng tạo *và* giới hạn được rủi ro của chúng. Giải pháp của Andy Grove về việc điều trị bệnh ung thư của ông là không bình thường, thậm chí sáng tạo, nhưng nó được đặt vững chắc trên nền tảng bằng chứng và tính chính xác.

Khi lập kế hoạch cho cuộc thám hiểm Nam cực, Amundsen dựng trại chính ở một nơi mà chưa ai từng cân nhắc một cách nghiêm túc, một nước cờ táo bạo đã đặt ông gần với Nam cực hơn

60 dặm ngay từ đầu. Mọi người đều tin rằng McMurdo Sound là nơi tốt nhất để bắt đầu vào Nam cực. Nó đã được các nhà thám hiểm khác sử dụng và đã chứng tỏ là một nơi vững chắc để dựng trại. Nhưng Amundsen đã thấy một lựa chọn khác: Vịnh cá voi. Các nhà lãnh đạo thám hiểm khác tin rằng Vịnh cá voi là một tảng băng không vững chắc, chính vì vậy đấy sẽ là một nơi điên rồ đối với việc dựng trại. Amundsen đã thu thập các nguồn ghi chú và các bài báo từ các chuyến thám hiểm trước, bắt đầu từ chuyến đi của Ross vào năm 1841. Ông nghiền ngẫm các chi tiết, chìm đắm vào các bằng chứng, ghi chú các điểm thống nhất và sai biệt và đánh giá tất cả các lựa chọn. Ông đã lưu ý thấy được một điều rất thú vị, một điều mà những người khác đã bỏ qua chỉ đơn giản là vì họ chấp nhận sự ngờ vực thông thường dành cho Vịnh cá voi: một địa hình như hình vòm đã tồn tại nguyên vị trí suốt bảy thập kỷ. Amundsen kết luận rằng phần rào cản đặc biệt này thực ra là một vị trí vững chãi. Huntford đã viết về quyết định này như sau: "Amundsen là người đầu tiên rút ra một kết luận hiển nhiên bởi vì ông là người đầu tiên nghiên cứu các nguồn tài liệu... [Ông] là một nhân vật hiếm hoi, một nhà thám hiểm địa cực thông thái; với khả năng nghiên cứu bằng chứng và đưa ra những suy luận hợp lý."[17]

Những nhà lãnh đạo 10X thường không thực hiện những bước đi táo bạo hơn những nhà lãnh đạo thành công kém hơn được đem ra so sánh; cả hai nhóm đều đặt cược lớn và, khi cần, thực hiện hành động kịch tính. Các nhà lãnh đạo 10X cũng không thể hiện sự tự tin nhiều hơn các nhà lãnh đạo được so sánh; thật ra các nhà lãnh đạo được so sánh thường hết sức tự tin là đằng khác. Nhưng các nhà lãnh đạo 10X lại có nền tảng thực nghiệm sâu sắc hơn đối với các quyết định và hành động của họ, điều này mang lại cho họ một niềm tin có cơ sở và giới hạn được rủi ro.

Phải chăng tất cả những điều này nhấn mạnh rằng có thực nghiệm sẽ khiến các nhà lãnh đạo 10X quyết đoán? Không hẳn. Grove hành động quyết đoán về căn bệnh ung thư của mình chỉ khi ông đã đắm chìm trong bằng chứng, cũng như Amundsen có hành động quyết đoán về việc hạ trại ở Vịnh cá voi. Các nhà lãnh đạo 10X không ưu ái việc phân tích hơn hành động; họ ưu ái *chủ nghĩa thực nghiệm như là nền tảng* cho những hành động quyết đoán.

Tuy nghiên, mặc dù có niềm tin dựa vào thực nghiệm, các nhà lãnh đạo 10X không bao giờ cảm thấy an toàn hoặc thoải mái; thật ra, họ vẫn sợ hãi – thậm chí là kinh sợ – về những gì mà thế giới có thể ném vào họ. Vì vậy, họ chuẩn bị để đối đầu với điều mà họ sợ hãi nhất, và việc này đưa chúng ta đến hành vi cư xử cốt lõi thứ ba.

SỰ SỢ HÃI HỮU ÍCH

Vào đầu năm 1986, các nhà lãnh đạo Microsoft gặp gỡ giới bảo hiểm và luật sư để chỉnh sửa bản cáo bạch cho việc tung cổ phiếu ra thị trường lần đầu tiên. Các nhà bảo hiểm và luật sư đã chuẩn bị tinh thần là những kẻ mang lại u ám, tham dự vào một cuộc chiến với các nhà lãnh đạo Microsoft để mô tả thỏa đáng những rủi ro mà các nhà đầu tư phải xét đến. Nhưng thay vì gặp một vị lãnh đạo lạc quan thái quá, trình ra một bức tranh toàn màu hồng về sự thành công không ngừng, họ lại gặp ngay một TIẾN SĨ BẤT HẠNH. Steve Ballmer, lúc đó là một phó chủ tịch, thích đặt ra hết kịch bản này đến kịch bản khác những rủi ro, hiểm họa, nguy hiểm, chết chóc, tấn công làm lụn bại, vận rủi và tai họa. Cuộc đối thoại vì thế tràn ngập trong những thông tin về những khả năng, tình huống xấu nhất có thể xảy ra với công ty này. Cuối cùng, sau khi ngừng một chút để tiêu hóa hết tất cả những khả năng tiêu cực có thể xảy ra,

một trong các nhà bảo hiểm tuyên bố với Ballmer rằng, “Tôi ghét nghe ông nói vào một ngày xấu trời.”[18]

Ballmer trở thành Chính ủy quan ngại (tạm dịch cụm từ Commissar of Concern) dưới sự kèm cặp từ chính ông trùm sợ hãi hữu ích, Bill Gates. Ballmer đã bỏ trường kinh doanh sau đại học Stanford (Stanford Graduate School of Business) để tham gia vào cuộc phiêu lưu của bạn. Ballmer nhớ lại, ông đã tính toán về sự phát triển và kết luận rằng Microsoft cần phải thuê 17 người. Gates nổi cơn tam bành. Mười bảy người ư? Anh muốn làm phá sản công ty hay sao? Mười bảy người ư? Không hề! Mười bảy người? Microsoft sẽ chẳng bao giờ tự đưa mình vào chỗ hủy diệt tài chính! Mười bảy người? Microsoft sẽ phải nắm đủ tiền mặt trong tay để chạy được một năm – trọn một năm! – mà không có một xu tiền lãi.[19]

“Nỗi sợ sẽ dẫn đường cho quý vị, nhưng nó phải là âm ỉ, tiềm tàng,” Gates nói vào năm 1994. “Tôi cân nhắc đến thất bại trên cơ sở thông thường.” Ông đã treo hình của Henry Ford trong văn phòng của mình để nhắc bản thân rằng thậm chí những thành công kinh doanh vĩ đại nhất vẫn có thể bị qua mặt, như Ford đã bị GM qua mặt vào thời kỳ lịch sử đầu tiên trong ngành công nghiệp ô tô. Ông không ngừng lo lắng về việc ai sẽ là Bill Gates tiếp theo, một thằng nhóc trung học đồng bóng nào đó, miệt mài 22 giờ mỗi ngày trong một văn phòng bé xíu bẩn thỉu để cho ra một quả ngư lôi hủy diệt nhắm vào Microsoft.[20]

Gates thể hiện khía cạnh sợ hãi của mình trong cái mà sau này được biết đến với cái tên “ghi nhớ ác mộng”. Trong khoảng thời gian bốn ngày, từ 17/6 đến 20/6/1991, tài sản cá nhân của Bill Gates đã giảm hơn 300 triệu đôla do cổ phiếu Microsoft đột ngột giảm 11% khi một mẩu ghi nhớ chứa đầy các kịch bản “ác mộng” bị rò rỉ ra tờ *San Jose Mercury News*. Mẩu ghi nhớ ấy do chính tay Bill

Gates đã viết, liệt kê một loạt những lo lắng và đe dọa – về đối thủ cạnh tranh, công nghệ, tài sản trí tuệ, các vụ kiện tụng và thiếu sự ủng hộ của khách hàng của Microsoft – và tuyên bố rằng "ác mộng của chúng ta... là sự thật." Hãy nhớ rằng vào thời điểm của mẩu ghi nhớ này, Microsoft đã nhanh chóng trở thành một đối thủ quyền lực nhất trong ngành, với Windows đang sắp trở thành một trong những sản phẩm phần mềm thống trị nhất từ trước đến nay. Bất kì ai hiểu Gates đều biết rằng mẩu ghi nhớ ấy không báo hiệu một sự thay đổi; ông *luôn* sống trong sợ hãi, luôn cảm thấy dễ bị tấn công, và ông sẽ vẫn như vậy. Một năm sau cái ngày của mẩu ghi nhớ ác mộng ấy, Bill Gates đã nói rằng "Nếu tôi thực sự tin chuyện này cho thấy chúng tôi là không thể đánh bại, tôi nghĩ mình sẽ đi nghỉ nhiều hơn nữa."[21]

Mọi việc hoàn toàn ngược lại với John Sculley, người đã điều khiển Apple trong phần lớn kỷ nguyên so sánh từ giữa thập niên 80 đến đầu thập niên 90. Năm 1988, Apple đã có một năm tốt đẹp cực kỳ ngoạn mục. Tờ *USA Today* đã đưa tin, "Apple không chỉ đang bắt đầu vọt lên – nó đang bay lên phía trước nhanh hơn cả thời kỳ mà nó từng tăng vọt vào năm 1983. Ở mỗi quý trong ba quý vừa qua, doanh thu đã tăng hơn 50% so với cùng kỳ năm ngoái, trong khi thu nhập ròng tăng hơn 100%. Với đà này, hãng chế tạo máy tính này sẽ kết thúc năm 1988 gấp đôi cả về doanh số bán hàng lẫn thu nhập ròng chỉ trong hai năm." Và Sculley đã phản ứng ra sao? Liệu ông có sống trong lo sợ rằng chính thành công quá lớn này của Apple có thể báo trước một sự sụp đổ có thể xảy ra hay không?

Ông đã tuyên bố một kỳ nghỉ phép kéo dài chín tuần.[22] *Chín tuần!*

Công bằng mà nói Sculley đã không định biến mất hoàn toàn trong chín tuần; ông vẫn tham dự các buổi họp hội đồng quản trị,

gặp gỡ các nhà phân tích chứng khoán, và xuất hiện ở MacWorld, ngoài những hoạt động khác. Thế nhưng, tất cả những điều ấy vẫn hoàn toàn khác với cách phản ứng của Gates trước thành công là lo lắng đến ám ảnh và đưa ra các mẩu ghi nhớ ác mộng. Cũng bài báo đó của tờ *USA Today* đã trích lời Sculley, "Tôi đã có đội ngũ đâu ra đấy ở đây. Mọi thứ đang phất lên. Thế thì tôi sẽ đi câu vậy."[23]

Ngay năm sau, lợi nhuận trên vốn điều lệ của Apple bắt đầu giảm, từ gần 40% năm 1988 giảm còn 13% năm 1994 (vào thời điểm này Sculley đã rời Apple) rồi trở nên *âm* vào năm 1996. Apple tiếp tục lao xuống dốc cho đến khi Steve Jobs quay trở lại vào cuối thập niên 90.[24] Quan điểm của chúng tôi không phải cho rằng một kỳ nghỉ phép là nguyên nhân khiến Apple suy sụp hay John Sculley lười biếng (khi hoàn toàn tập trung vào việc, ông có nguyên tắc làm việc phi thường); quan điểm của chúng tôi là rút ra một sự tương phản với cái tính sợ hãi hữu ích *luôn* được thể hiện của Gates cho dù Microsoft có trở nên thành công như thế nào đi nữa.[25]

Các nhà lãnh đạo 10X khác với các nhà lãnh đạo kém thành công hơn được đem ra so sánh ở cách họ duy trì tính cảnh giác cao độ trong cả thời kỳ tươi đẹp cũng như trong thời kỳ đen tối. Thậm chí trong điều kiện bình lặng, rõ ràng, lạc quan, các nhà lãnh đạo 10X vẫn liên tục cân nhắc khả năng các sự kiện có thể chống lại họ bất kỳ lúc nào. Thật vậy, họ tin rằng những điều kiện đó sẽ - với sự chắc chắn 100% - chống lại họ mà không hề báo trước, vào một thời điểm nào đó không thể dự đoán được, vào cái lúc cực kỳ bất tiện nhất. Và tốt hơn hết là họ nên phòng bị.

Cho dù đó là Herb Kelleher của hãng hàng không Southwest từng dự đoán 11 cuộc suy thoái sẽ xảy ra (so với thực tế là chỉ có ...
3 cuộc suy thoái vừa qua), Andy Grove của Intel “chờ cái rủi trong cái may”, Kevin Sharer của Amgen treo hình của Tướng George A. Custer (người đã đẩy toàn sư đoàn của mình vào tai ương tại Little Big Horn) trong văn phòng để tự nhắc bản thân rằng tự tin thái quá sẽ dẫn đến sụp đổ, hay Bill Gates đưa ra những mẩu ghi nhớ ác mộng tại Microsoft, các nhà lãnh đạo 10X vẫn có một khuôn mẫu nhất quán. Bằng việc tính đến hàng đống hiểm nguy có thể xảy ra, họ đặt bản thân vào một vị trí cao hơn để vượt qua nguy hiểm.[26]

Các nhà lãnh đạo 10X nổi bật không phải nhờ vào tự bản thân việc sợ hãi, mà nhờ vào cách họ thực hiện *hành động hiệu quả* từ sự sợ hãi ấy. Hành vi đa nghi sẽ có chức năng cực kỳ to lớn *nếu* sợ hãi được chuyển thành sự chuẩn bị bao trùm và hành động nhạy bén, bình tĩnh, đấy chính là thuật ngữ của chúng tôi “sợ hãi một cách *hữu ích*”. (Ở đây chúng tôi không bàn gì về vấn đề sợ hãi bệnh lý; mà chúng tôi đang muốn gọi hành vi của các nhà lãnh đạo 10X là việc chuyển sự cảnh giác cao độ thành chuẩn bị và hành động hữu ích.) Gates không chỉ ngồi đó viết ra các mẩu ghi nhớ ác mộng; ông chuyển nỗi sợ thành hành động bằng cách tạo không gian làm việc không tốn kém; thuê nhân sự tốt hơn; lập các quỹ dự trữ tiền mặt; và lao vào việc tung ra phần mềm tiếp theo để luôn đi trước một bước, rồi phần mềm tiếp theo, tiếp theo nữa. Giống như Amundsen với những nguồn cung cấp dự trữ khổng lồ, các nhà lãnh đạo 10X duy trì một vị thế tài chính thận trọng, tích trữ tiền mặt để phòng hờ những đổ vỡ không lường trước được. Như Amundsen cảm nhận được rủi ro to lớn ở việc đặt cược vào những phương pháp và công nghệ chưa được chứng minh, họ tránh những rủi ro không cần thiết có thể khiến họ rơi vào thảm họa. Như Amundsen, họ thành công

trong một môi trường hết sức bất ổn và không khoan nhượng nhờ sự chuẩn bị có chủ ý, có phương pháp và hệ thống, và luôn đặt câu hỏi "Sẽ thế nào nếu...? Sẽ thế nào nếu...? Sẽ thế nào nếu...?"

Sợ hãi một cách hữu ích không chỉ ở việc tránh hiểm nguy, cố tìm ra con đường an toàn nhất và thú vị nhất trong cuộc sống; các nhà lãnh đạo 10X còn tìm cách hoàn thành một mục tiêu vĩ đại, dù đó là một mục tiêu, một công ty, một tham vọng cao quý để thay đổi thế giới, hay một khao khát được trở nên hữu ích ở mức độ cao nhất. Thật vậy, giống như một mục tiêu toàn diện của cuộc sống, họ không chỉ lo lắng về việc bảo vệ những gì họ có, mà còn về việc tạo ra và xây dựng một điều gì đó thực sự vĩ đại, to lớn hơn chính bản thân họ, và đây chính là động lực thúc đẩy đứng sau ba hành vi cốt lõi của các nhà lãnh đạo 10X.

THAM VỌNG CẤP ĐỘ 5

Đầu tiên, chúng tôi thắc mắc, "Tại sao bất kỳ ai cũng sẽ làm việc với những con người này?" Ờ thì họ phần nào đó dường như quá khích: sợ hãi, chống đối, độc lập, ám ảnh, độc tưởng, làm việc đến kiệt sức và nhiều cái khác nữa. Trong những cuộc bàn luận ban đầu, chúng tôi gán cho họ cái tên PNF, viết tắt của "những kẻ kì dị thần kinh, luôn sợ hãi (paranoid, neurotic freaks)". Vậy mà, vấn đề là họ lôi cuốn được hàng ngàn người cùng tham gia với họ vào những cuộc viễn chinh. Nếu họ chẳng là gì ngoài cái tính lập dị, ích kỷ, phản xã hội và luôn sợ hãi, thì họ không thể nào xây dựng được những tổ chức thực sự vĩ đại. Vậy thì tại sao người ta lại đi theo họ? Đó là do một dạng tham vọng có sức hấp dẫn sâu sắc: các nhà lãnh đạo 10X muốn chuyển cái tôi và cường độ của họ thành một điều gì đó lớn hơn và lâu dài hơn chính bản thân họ. Họ tham vọng, hẳn nhiên là

thế, nhưng vì một lý do khác ngoài bản thân họ, dù đó là xây dựng một công ty vĩ đại, thay đổi thế giới, hay đạt được một mục tiêu vĩ đại nào đó, nhưng đó hoàn toàn không phải là về họ.

Năm 1992, tờ *Business Week* đã đăng một bài tường thuật đặc biệt về mối quan hệ giữa tiền lương của CEO và kết quả hoạt động của công ty. Dane Miller của Biomet (một trong những công ty 10X trong nghiên cứu của chúng tôi) xếp thứ nhất, đem lại giá trị trên mỗi đồng đôla tiền lương của mình nhiều hơn bất kỳ CEO nào khác. Và đấy không phải chỉ là một đốm sáng lóe lên trong một năm. Ông giữ vững vị trí trong nhóm đầu – đôi khi đứng thứ nhất, nhưng luôn gần với nhóm đầu – hơn một thập kỷ trong các bảng xếp hạng của các báo như *Forbes*, *Business Week*, và *Chief Executive Magazine*. Hãy nhớ, thập niên 90 là thời điểm tăng tốc khi tiền lương cho nhà điều hành bắt đầu tăng lên vùn vụt, được tiếp sức bởi các quyền chọn mua cổ phiếu sẽ khiến cho (tài sản) các CEO tăng ồ ạt nếu công ty làm ăn tốt và sẽ chỉ giảm tối thiểu nếu công ty làm ăn bết bát. Gói quyền chọn mua của Miller vào thời điểm đó là gì? Zero. Nhân viên của ông được cấp các quyền đó nhưng ông thì không. Ông trực tiếp sở hữu cổ phần của mình nên tài sản cá nhân của ông liên kết trực tiếp đến hoạt động của công ty trên phương diện đi lên *và* cả đi xuống.[27] Nghĩa là, theo quy tắc kinh doanh, Miller có thể được xem như là một CEO bị trả lương thấp nhất thế giới.

Thế nhưng Miller chẳng thấy vấn đề gì mà ông chỉ bày tỏ lòng biết ơn, bộc bạch vào năm 2000 rằng cuộc sống của ông cống hiến cho hai thứ: Biomet và gia đình. “Tôi chẳng còn muốn làm gì khác nữa trong cuộc đời mình,” Miller nói. “Tôi thực sự vui vẻ mỗi ngày và tôi không thể nào vui hơn hay háo hức hơn về việc mình làm.” Về việc là CEO bị trả lương thấp nhất thế giới nếu xét về giá trị, ông nguyền rủa ý tưởng ban tặng hàng đống quyền chọn mua cổ

phiếu chỉ với kỳ vọng đi lên. Có ý nghĩa gì ở cái việc đòi hỏi càng lúc càng nhiều hơn nữa? "Giá trị tăng thêm của việc có thêm 100.000 cổ phiếu là gì cơ chứ?" ông tỏ vẻ khinh bỉ. "Một lúc nào đó, quý vị chỉ đang thỏa mãn cái phức cảm tham lam không kiểm soát được mà thôi."[28]

Trong tác phẩm *Từ Tốt đến Vĩ đại*, chúng tôi đã viết về các nhà lãnh đạo Cấp độ 5, những nhà lãnh đạo có một sự pha trộn đầy mạnh mẽ của sự khiêm nhường cá nhân và ý chí nghề nghiệp. Cứ mỗi chuyển tiếp từ-tốt-đến-vĩ-đại trong nghiên cứu ấy đều bắt đầu bằng sự xuất hiện của một nhà lãnh đạo Cấp độ 5, người sẽ không làm người khác chú ý đến mình, cứ giữ một tiểu sử ít được biết đến và lãnh đạo bằng những tiêu chuẩn đáng chú ý hơn là gây sự chú ý cá nhân. Bề ngoài, một số nhà lãnh đạo 10X xuất hiện không như các nhà lãnh đạo Cấp độ 5. Kelleher có một cá tính như anh hề và hay khoa trương, ông thường gây sự chú ý bằng những trò khôi hài của mình. Peter Lewis cũng vậy. Khi chọn lọc trong hàng chục tập tài liệu về thời thành công của Lewis ở Progressive Insurance, chúng tôi liệt ra những dòng mô tả sau đây: "Đơn giản là lạ lùng." "Người lập dị." "Một sự lệch chuẩn từ một kẻ bài tín." "Một kẻ hoang dã." "Kẻ kỳ cục." "Không bình thường" "Một ngôi sao rock không hề có khả năng âm nhạc." "Vô phương giật dây bởi ông chẳng có sợi dây nào cả."[29] Trong thư hàng năm gửi đến các cổ đông, ông ký bằng một dòng quanh co "Niềm vui, Tình yêu và Hòa bình – Peter B. Lewis." Ông sải bước vào một cuộc họp hội đồng quản trị vào một dịp Halloween với trang phục của Lone Ranger, bắn súng đồ chơi trong nền nhạc là khúc dạo đầu William Tell, một hình ảnh thích hợp để cho thấy Lewis bắt đầu tự coi mình là Người đàn ông đeo mặt nạ.[30] Lewis hiện ra trên những trang nghiên cứu của chúng tôi gần giống như một gã thanh thiếu niên chỉ quan tâm đến mình,

được thừa hưởng công ty của gia đình và biến nó thành một nơi tổ chức tiệc theo chủ nghĩa khoái lạc như trong một bộ phim cấp B, phóng túng, dành cho thanh thiếu niên...

Thế nhưng, mặc dù những nét lập dị và đôi khi là hành vi kỳ lạ, Lewis cống hiến bản thân mình cho một mục tiêu trên hết, biến Progressive thành một công ty thực sự vĩ đại.[31] Và ông xây dựng công ty trở nên vĩ đại *mà không có ông*. Sau khi Lewis sắp đặt một cuộc chuyển giao êm ả cho người kế nhiệm vào năm 2000, Progressive tiếp tục tăng trưởng, thắng lợi trước các đối thủ, tăng giá trị cổ phiếu và duy trì một mức lợi nhuận cao.[32] Lewis có một cái tôi to lớn và cái bản tính màu mè không? Có. Ông có trưởng thành không, cho nên rốt cuộc ông đã chuyển cái tôi của mình vào việc xây dựng một công ty vĩ đại mà không có ông? Có.

Các nhà lãnh đạo 10X có chung một đặc điểm quan trọng nhất với các nhà lãnh đạo Cấp độ 5: họ tham vọng một cách khó tin, nhưng tham vọng của họ trước hết là vì sự nghiệp, vì công ty, vì công việc, không phải vì *chính bản thân họ*. Trong khi *Từ Tốt đến Vĩ đại* chủ yếu tập trung vào khía cạnh khiêm nhường của các nhà lãnh đạo Cấp độ 5, nghiên cứu này lại tập trung vào tính cực đoan tới mức tuyệt đối của ý chí trong những nhà lãnh đạo ấy.

Đôi khi các nhà lãnh đạo 10X mô tả sự nghiệp của họ bằng những từ ngữ hết sức to tát, nhưng họ vẫn tránh bất kỳ ý nghĩa vĩ đại mang tính chất cá nhân nào. Gordon Moore, CEO của Intel từ giữa thập niên 70 đến giữa thập niên 80, vẫn giữ một tiểu sử ít người biết đến dù ông là người xây dựng công ty quan trọng nhất trong thời kỳ tăng trưởng đầu của Intel. Tuy nhiên, Moore vẫn nhìn mục đích của Intel qua những khía cạnh cực kỳ to lớn, nhận ra các vi điện tử sẽ cách mạng hóa hầu như mọi mặt xã hội ra sao. Năm 1973, chỉ mới tham gia vào lịch sử của Intel có 5 năm, Moore đã nói, “Chúng tôi

thực sự là những kẻ cách mạng thế giới ngày nay – không phải là lũ nhóc với mái tóc dài và bộ râu quai nón phá phách trường học cách đây ít năm." Gordon Moore đã lãnh đạo với một tính cách dè dặt, thế nhưng đã xây dựng một công ty vĩ đại đóng vai trò xúc tác trong việc cách mạng hóa con đường hoạt động của nền văn minh.[33]

> Nếu cứ tập trung vào tính cách dè dặt của Gordon Moore, hay bản tính ngoại cỡ của Lewis và Kelleher, bạn sẽ bỏ mất những điểm chính. Câu hỏi trọng tâm là, "*Bạn ở trong đó để làm gì?*" Các nhà lãnh đạo 10X có thể nhạt nhẽo hay màu mè, có hoặc không có sức lôi cuốn, dè dặt hoặc khoa trương, bình thường đến độ buồn tẻ, hoặc hết sức lập dị - tất cả những điều này đều không thành vấn đề, miễn là họ nồng nhiệt hướng đến một sự nghiệp vượt ngoài cả bản thân họ.

Mỗi nhà lãnh đạo 10X mà chúng tôi nghiên cứu không chỉ nhắm đến mỗi việc "trở nên thành công". Họ không định nghĩa bản thân bằng tiền. Họ không định nghĩa bản thân bằng danh tiếng. Họ không định nghĩa bản thân bằng quyền lực. Họ định nghĩa bản thân bằng sự ảnh hưởng, đóng góp và mục đích. Thậm chí ngay cả một Bill Gates tham vọng quá mức, đã trở thành người giàu nhất thế giới, cũng không bị dẫn dắt chủ yếu bởi sự thỏa mãn cái tôi của mình. Vào thời gian đầu sự nghiệp của Gates, khi Microsoft bắt đầu có được đà phát triển, một trong những bạn bè của ông đã bình luận, "Tất cả cái tôi của Bill đều đi vào Microsoft. Đó là đứa con đầu tiên của anh ta."[34] Rồi sau đó, khi đã làm việc không mệt mỏi trong cả một phần tư thế kỷ để biến Microsoft thành một công ty vĩ đại, tạo ra phần mềm đầy sức mạnh và góp phần vào hình ảnh

của chiếc máy tính trên từng cái bàn, ông đặt một câu hỏi với vợ mình, Melinda, “Chúng ta có thể làm điều gì tốt nhất cho số đông với những nguồn lực mà chúng ta đang có?” Và họ đã khởi sự một mục tiêu táo bạo, trong số các mục tiêu khác, đó là diệt trừ bệnh sốt rét trên toàn trái đất.[35]

NGƯỜI TA TRỞ THÀNH CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO 10X NHƯ THẾ NÀO?

Chúng tôi tự hỏi liệu các nhà lãnh đạo 10X có điểm tương đồng nào ở cách họ được nuôi nấng để có thể chuẩn bị cho họ đạt được thịnh vượng trong tình hình bất ổn hay không. Ví dụ như John Brown của Stryker, lớn lên ở vùng nông thôn Tennessee, gia đình ông đã chật vật cũng chỉ đủ cơm ăn áo mặc. “Xuất thân từ một tầng lớp khiêm tốn khiến quý vị phải tập trung vào những điều thiết yếu,” sau này ông nhớ lại. “Tôi quả có biết cuộc sống trong xó xỉnh là như thế nào [vì vậy] tôi không để nhiễm cái phô trương ầm ĩ ở việc liệu danh tiếng và của cải có đến hay không.” Có lẽ một người xuất thân từ một xó xỉnh của vùng Tennessee nghèo nàn thành một kỹ sư hóa và sau đó thành một CEO thành công sẽ phát triển một sự tự kỷ luật kiểu Amundsen để vượt qua mọi trở ngại.[36]

Nhưng không phải nhà lãnh đạo 10X nào cũng lớn lên trong khắc khổ. Herb Kelleher lớn lên trong một gia đình thuộc tầng lớp trung lưu vững chắc, cha làm quản lý công ty Campbell Soup luôn luôn ổn định. Ông học triết học và văn chương tại Wesleyan, tốt nghiệp hạng ưu với vai trò chủ tịch hội sinh viên, và sau đó rất xuất sắc tại trường luật NYU, cuối cùng đạt được chức vụ thư ký ở Tòa án tối cao New Jersey.[37] Peter Lewis lớn lên trong một gia đình sung túc ở Cleveland, bang Ohio, và đã học trường Princeton trước khi tiếp quản việc kinh doanh của gia đình.[38]

Hơn nữa, chúng tôi cũng thấy một số nhà lãnh đạo của các công ty so sánh đã trải qua những kinh nghiệm khắc nghiệt đầu đời. Đúng vậy, John Brown đã phải tìm đường leo ra khỏi cái xó xỉnh của mình, nhưng phía bên so sánh Leon Hirsch của công ty USSC cũng đâu phải xuất phát từ một vị trí cao ngất ngưởng. Sau khi tốt nghiệp trung học, ông chỉ quản lý một công việc kinh doanh thiết bị giặt khô hết sức chật vật trước khi khởi sự USSC.[39] Jerry Sanders ở trường hợp công ty so sánh AMD lớn lên trong khu vực hay bị các băng nhóm quấy phá ở Chicago. Trong một tai nạn tại bữa tiệc tùng sau trận đá bóng, Sanders đã lao vào giúp một người bạn đang bị lôi kéo vào một vụ ẩu đả đường phố với một gã thủ lĩnh nhóm. Người bạn bỏ chạy ngay khi Sanders tự đưa mình vào chảo lửa. Gã du côn đã đánh Sanders vỡ mũi, gãy xương hàm, nứt sọ, dùng đồ khui bia rạch ông và ném ông vào thùng rác. Sanders mất máu nhiều đến nỗi bệnh viện đã cho mời linh mục đến để làm các nghi thức cuối cùng cho ông.[40]

Tóm lại, chúng tôi chẳng tìm thấy khuôn mẫu thống nhất nào về các nền móng xuất thân của các nhà lãnh đạo 10X so với các nhà lãnh đạo được so sánh. Các nhà lãnh đạo 10X có thể có thời thơ ấu khắc nghiệt, có thể có những cuộc sống đầy đặc quyền hoặc đâu đó trong tầng lớp trung bình. Chúng tôi cũng không thấy rằng họ nhất thiết phải bắt đầu như là một nhà lãnh đạo 10X; một số nhà lãnh đạo 10X đã tiến lên, phát triển khả năng lãnh đạo của mình qua thời gian. Herb Kelleher đã có những quyết định cực kỳ tồi tệ vào thời kỳ đầu của sự nghiệp, chẳng hạn việc mua Muse Air của ông. Peter Lewis đã theo một hình cung tăng trưởng đồ sộ hơn ba thập kỷ (ý nói có lúc lên lúc xuống trong sự nghiệp – ND) và cũng đã có những điều ngớ ngẩn gây thiệt hại rất lớn trong sự nghiệp. George Rathman, người sáng lập Amgen, đã không thể hiện tài

năng lãnh đạo 10X từ đầu. Ông không được nhận vào trường y, vì thế đã chuyển sang kế hoạch B là theo ngành hóa. Ông đã dành 21 năm trời với 3M "rất được kính trọng [nhưng] chưa bao giờ được xem là ngôi sao" (theo tờ *Business Week*) và sau đó gia nhập Litton Industries. Ông đã loạng choạng trước cái văn hóa mua bán hỗn loạn của Litton và sau này ông đã nhắc lại, "Tôi bỏ đi trước khi bị tống cổ."[41]

Khi chúng tôi chia sẻ các hành vi cốt lõi của các nhà lãnh đạo 10X với các sinh viên, các thành viên trong nhóm nghiên cứu trước đây và các nhà phê bình, chúng tôi nhận được một loạt câu hỏi: "Các hành vi 10X cốt lõi có thể học được hay không?" "Liệu bất kỳ ai cũng có thể trở thành một nhà lãnh đạo 10X hay không?" "Liệu có làm được hay không nếu chỉ trở thành một 3X thay vì 10X?" "Có thực sự phải là một 10X để sống còn trong một thế giới hỗn loạn hay không?" "Các 10X có hạnh phúc không?" Và nhiều câu tương tự vậy. Chúng tôi hiểu những câu hỏi này, nhưng phương pháp nghiên cứu của chúng tôi không hướng vào việc trả lời chúng.

Nói như vậy, chúng tôi tin rằng quý vị không cần phải trả lời những câu hỏi này thì mới có thể đi tiếp được. Các chương tiếp theo sẽ nói về ba hành vi 10X cốt lõi, đưa ra những phương pháp thực tiễn mà các nhà lãnh đạo xuất sắc này đã sử dụng để xây dựng công ty của mình. Nếu công ty của quý vị đã thực hiện đầy đủ những quan điểm và cách làm này, thì nhìn tổng quát nó sẽ rất giống một công ty được lãnh đạo bởi một nhà lãnh đạo 10X. Vì vậy, hướng dẫn của chúng tôi rất đơn giản: làm việc bằng cách học hỏi và áp dụng các bài học thực tiễn về cách các 10X lãnh đạo, xây dựng một tổ chức thực sự vĩ đại để cho ra những kết quả tốt hơn, tạo ra ảnh hưởng đặc biệt và đạt đến sự thành công trong dài hạn. Có rất nhiều cá nhân thành công nhưng rất ít công ty thực sự vĩ đại tạo ra được một ảnh hưởng theo kiểu 10X.

TÓM TẮT CHƯƠNG

NHỮNG CÔNG TY 10X

CÁC ĐIỂM CHÍNH

⇧X Chúng tôi gọi những người thủ vai chính thắng trận trong cuộc nghiên cứu là "những nhà lãnh đạo 10X" bởi vì họ đã xây dựng được các doanh nghiệp vượt mức trung bình của ngành ít nhất 10 lần.

⇧X Sự trái ngược giữa Amundsen và Scott trong cuộc so tài hùng tráng của họ đến Nam cực là một tương đồng lý tưởng cho vấn đề nghiên cứu của chúng tôi, và là một minh họa cực kỳ có giá trị về những khác biệt giữa các nhà lãnh đạo 10X và các công ty được đem ra so sánh với họ.

⇧X Tinh tường và khắc kỷ, các nhà lãnh đạo 10X chấp nhận, không chút phàn nàn, rằng họ đương đầu với những ngoại lực ngoài tầm kiểm soát, rằng họ không thể dự đoán một cách chính xác các sự kiện, và rằng không có gì là chắc chắn; tuy nhiên họ hoàn toàn bác bỏ ý kiến cho rằng thời vận, sự hỗn loạn, hay bất kỳ yếu tố ngoại vi nào khác sẽ quyết định việc họ thành công hay thất bại.

⇧X Các nhà lãnh đạo 10X thể hiện ba hành vi cốt lõi mà khi kết hợp chúng lại sẽ làm cho họ khác biệt so với các nhà lãnh đạo của các công ty kém thành công hơn được đem ra so sánh:

- *Kiên định với nguyên tắc tới mức cuồng nhiệt*: Các nhà lãnh đạo 10X thể hiện sự nhất quán tối đa trong hành động – nhất quán với các giá trị, các mục tiêu, các tiêu chuẩn hành động và các phương pháp. Họ hoàn toàn không ngừng nghỉ, độc tưởng, không chệch hướng trong việc tập trung vào các công cuộc chinh phục của mình.

TÓM TẮT CHƯƠNG

• *Sáng tạo theo thực nghiệm*: Khi đối diện với sự bất ổn, các nhà lãnh đạo 10X căn bản không nhìn theo những người khác, theo sự hiểu biết thông thường, các nhân vật quyền lực, hay những người cùng trang lứa để tìm lối đi; họ chủ yếu nhìn theo bằng chứng thực nghiệm. Họ dựa vào quan sát trực tiếp, thí nghiệm thực tế và cam kết trực tiếp với bằng chứng hiện hữu. Họ thực hiện những nước cờ táo bạo, sáng tạo dựa trên một cơ sở thực nghiệm đúng đắn.

• *Sợ hãi một cách hữu ích*: Các nhà lãnh đạo 10X duy trì sự cảnh giác cao độ, luôn hài hòa cao độ với các đe dọa và thay đổi của môi trường, ngay cả khi – đặc biệt khi – tất cả đều đang tốt đẹp. Họ giả định các điều kiện sẽ chống lại họ, đúng ngay thời khắc có thể là tồi tệ nhất. Họ chuyển nỗi sợ và lo lắng đó thành hành động: chuẩn bị, phát triển những kế hoạch đối phó bất trắc, xây dựng những kế hoạch và phương án dự phòng, giữ các biên độ an toàn rất lớn...

⇧X Cơ sở của ba hành vi 10X cốt lõi này là một động lực thúc đẩy: nhiệt huyết và tham vọng vì một sự nghiệp hoặc một công ty lớn hơn chính bản thân họ. Họ có cái tôi, nhưng cái tôi ấy được chuyển thành công ty và những sứ mệnh, mục tiêu của nó, chứ không phải là sự vĩ đại cá nhân.

NHỮNG ĐIỀU TÌM THẤY NGOÀI DỰ KIẾN

⇧X Kiên định tới mức cuồng nhiệt với nguyên tắc không giống như tổ chức và kiểm soát nghiêm ngặt, đo lường, tuân thủ cấp trên,

TÓM TẮT CHƯƠNG

gắn chặt vào sự nghiêm ngặt xã hội, hoặc tuân theo các quy tắc hành chính quan liêu. Nguyên tắc thực sự đòi hỏi sự độc lập tư duy, và khả năng luôn nhất quán khi đương đầu trước khuynh hướng đám đông và các áp lực xã hội. Cuồng nhiệt với nguyên tắc thường mang nghĩa là một người không theo khuôn phép, không chấp nhận thỏa hiệp.

⇧X Sáng tạo theo thực nghiệm đem lại cho các nhà lãnh đạo 10X một mức độ tự tin mà, đối với những người ngoài, có thể xem là sự táo bạo điên rồ; thật vậy, việc đánh giá hợp lý thực nghiệm cho phép họ vừa có những bước đi táo bạo vừa giới hạn rủi ro. Thực nghiệm không có nghĩa là không dứt khoát. Các nhà lãnh đạo 10X không ưa phân tích hơn hành động; họ ưu ái chủ nghĩa thực nghiệm như là cơ sở cho hành động kiên quyết.

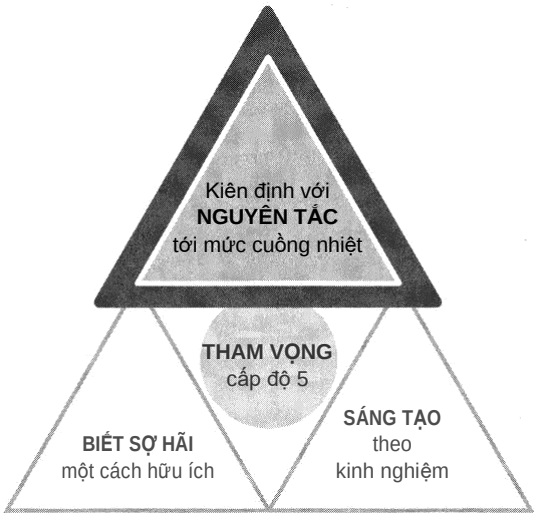
⇧X Sợ hãi, cảnh giác một cách hữu ích giúp họ có được hành động sáng tạo. Bằng cách giả định các kịch bản về tình huống xấu nhất và chuẩn bị cho những kịch bản ấy, các nhà lãnh đạo 10X giảm thiểu các cơ hội để một sự kiện phá hoại hay một vận rủi khủng khiếp có thể khiến họ ngừng công việc sáng tạo của mình.

MỘT CÂU HỎI CHÍNH

⇧X Xếp theo thứ tự ba hành vi 10X cốt lõi – kiên định tới mức cuồng nhiệt với nguyên tắc, sáng tạo theo thực nghiệm và sợ hãi một cách hữu ích – từ mức mạnh nhất đến yếu nhất của bạn. Bạn có thể làm gì để chuyển hành vi yếu nhất thành mạnh nhất?

3

HÀNH TRÌNH 20 DẶM



Được tùy nghi chọn lựa, nguyên tắc là sự tự do hoàn toàn.

——Ron Serino[1]

Giả sử bạn có cơ hội đầu tư vào một trong hai công ty, Công ty A và Công ty B. Cả hai đều là công ty nhỏ, hoạt động trong một ngành mới đang tăng trưởng nhanh, tung ra các công nghệ đột phá, phát triển nhờ vào nhu cầu tăng nhanh của khách hàng. Hai công ty có

cùng chủng loại sản phẩm, khách hàng, các cơ hội cũng như các mối đe dọa; đây là một cặp đôi gần như hoàn hảo.

Công ty A sẽ đạt mức tăng trưởng trung bình hàng năm là 25% về thu nhập ròng trong quãng thời gian là 19 năm.

Công ty B sẽ đạt mức tăng trưởng trung bình hàng năm là 45% về thu nhập ròng cũng trong cùng quãng thời gian là 19 năm ấy.

Hãy ngừng lại và nghĩ xem: bạn sẽ muốn đầu tư vào công ty nào?

Hầu hết mọi người, kể cả chúng tôi, sẽ đầu tư vào Công ty B nếu không có thêm thông tin nào khác.

Bây giờ, hãy bổ sung thêm vài thông tin.

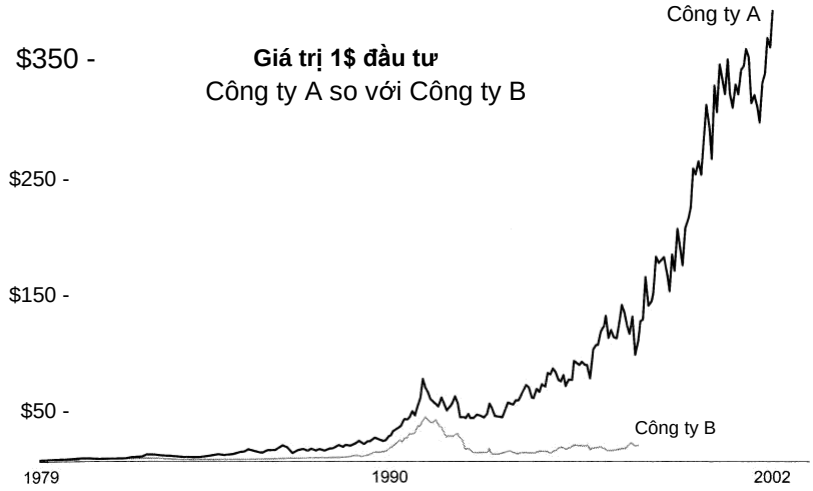
Độ lệch chuẩn của mức tăng thu nhập ròng (con số này phản ánh mức độ không ổn định) của Công ty A trong quãng thời gian đó là 15 điểm phần trăm.

Độ lệch chuẩn của Công ty B trong cùng kỳ sẽ là 116 điểm phần trăm.

Công ty A sẽ duy trì một mức tăng trưởng ổn định và được kiểm soát, ở mức *dưới* 30% trong 16 năm trên tổng số 19 năm nhưng vẫn đạt mức tăng 20% hoặc hơn ở hầu hết mỗi năm. So với công ty A, công ty B thể hiện một kiểu tăng trưởng thất thường và khó kiểm soát hơn nhiều. Trong khoảng thời gian 19 năm, thì có tới 13 năm mà mức tăng trưởng về thu nhập ròng hàng năm của công ty B sẽ *vượt* quá con số 30%, dao động từ dương 313% đến âm 200%.[2]

Đến đây, có lẽ bạn đang ngờ rằng Công ty A hóa ra là một nơi để đầu tư tốt hơn Công ty B, mặc dù nhìn chung Công ty B phát triển nhanh hơn. Bạn hoàn toàn chính xác! Nhưng điều ngạc nhiên là tốt hơn *nhiều bao nhiêu*. Hãy xem biểu đồ “Giá trị của 1$ đầu tư, Công ty A so với Công ty B”.

Công ty A là Stryker và Công ty B là USSC. Mỗi đôla đầu tư vào Stryker vào cuối năm 1979 (năm công ty chào bán cổ phiếu lần đầu tiên) và giữ đến suốt năm 2002 đã tăng lên hơn 350 lần. Mỗi đôla đầu tư vào USSC trong cùng kỳ đã đem lại số lợi nhuận tích lũy thấp hơn lợi nhuận trung bình của thị trường vào năm 1998, và sau đó... nó biến mất khỏi biểu đồ. Với tất cả mức tăng trưởng phi thường của nó, USSC đã đầu hàng trước một cuộc mua lại, từ bỏ vĩnh viễn cơ hội quay trở lại làm một công ty vĩ đại.[3]



Ghi chú:

1. Nguồn của mọi tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá cả Chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bản quyền được bảo hộ. www.crsp.chicagobooth.edu.

HÀNH TRÌNH 20 DẶM CỦA JOHN BROWN

Hãy tưởng tượng bạn đang đứng trên đôi chân của mình trên biển Thái Bình Dương ở San Diego, California, nhìn vào đất liền. Bạn dự định dấn thân vào một cuộc đi bộ 3000 dặm, từ San Diego đến mũi Maine.

Vào ngày đầu tiên, bạn đi 20 dặm, hướng ra khỏi thị trấn.

Vào ngày thứ hai, bạn đi tiếp 20 dặm. Và tiếp tục, vào ngày thứ ba, bạn đi 20 dặm, đương đầu với cái nóng của sa mạc. Trời nóng, hơn 100_0 (100_0F, xấp xỉ 38_0C – ND) và bạn muốn nghỉ ngơi trong cái lều mát mẻ. Nhưng không. Bạn trở dậy và đi 20 dặm.

Bạn giữ nhịp độ đó, 20 dặm mỗi ngày.

Rồi thì thời tiết mát mẻ, và bạn có được các điều kiện thời tiết dễ chịu, gió thuận, và có thể đi được xa hơn. Nhưng bạn kềm lại, điều chỉnh nỗ lực của mình. Bạn vẫn bám vào nhịp 20 dặm của mình.

Rồi bạn đến dãy núi cao Colorado và bị tuyết, gió, nhiệt độ dưới 0 tấn công – tất cả những gì mà bạn muốn làm là ở lại trong lều. Nhưng bạn trở dậy, nai nịt sẵn sàng và lại tiếp tục hành trình 20 dặm của mình.

Bạn vẫn giữ nguyên nỗ lực của mình – 20 dặm, 20 dặm, 20 dặm – rồi thì bạn băng đến thảo nguyên, lại vào lúc mùa xuân tuyệt vời, và bạn có thể đi 40 đến 50 dặm mỗi ngày. Nhưng bạn không làm vậy. Bạn duy trì nhịp độ của mình, vẫn mỗi cuốc 20 dặm!

Và rốt cuộc bạn đến Maine.

Bây giờ, hãy tưởng tượng một người khác cũng khởi hành vào cùng ngày với bạn tại San Diego. Hành trình này khiến anh ta hoàn toàn háo hức và ngày đầu tiên anh ta đi được 40 dặm.

Mệt lử sau một ngày phi thường, anh ta thức dậy để thấy nhiệt độ lên đến 100_0F. Anh ta quyết định nán lại cho đến khi thời tiết dịu xuống, nghĩ rằng, “Mình sẽ bù lại khi điều kiện tốt hơn.” Anh ta duy trì cách này – đi nhiều vào những ngày đẹp, nằm trong lều than thở và chờ vào những ngày xấu – khi anh ta băng qua miền Tây nước Mỹ.

Ngay trước lúc đến dãy Colorado cao vút, anh ta gặp được một loạt điều kiện thời tiết thuận lợi và cứ đi liên tục, vượt 40 đến 50

dặm mỗi ngày để bù lại thời gian đã mất. Nhưng rồi anh ta đụng phải một trận bão tuyết dữ dội vào lúc hoàn toàn kiệt sức. Nó gần như giết anh ta và anh ta đành ngồi bó gối trong lều, chờ xuân đến.

Rốt cuộc mùa xuân cũng đến, anh ta ra khỏi lều, yếu ớt và loạng choạng tiến về Maine. Vào lúc anh ta đến thành phố Kansas, thì bạn, với hành trình 20 dặm không mệt mỏi của mình, đã đến được mũi Maine. Bạn thắng, thắng với một cách biệt lớn.

Giờ, hãy coi Stryker như là một công ty *Hành trình 20 dặm*.

Khi John Brown trở thành CEO của Stryker vào năm 1977, ông đã cố tâm lập một mức chuẩn về kết quả hoạt động để hướng đến sự phát triển chắc chắn: Stryker sẽ đạt mức tăng trưởng thu nhập ròng là 20% mỗi năm. Đây không chỉ là một mục tiêu đơn thuần, một mong muốn, một hy vọng, một giấc mơ, hay một tầm nhìn. Mà đây là, theo cách nói của Brown, "luật". Ông khắc sâu "luật" này vào văn hóa công ty, biến nó thành phương cách sống.[4]

Brown tạo ra "Giải thưởng ống thở" cho những ai bị tụt lại phía sau; 20% là ngấn nước, và nếu bạn ở dưới ngấn này thì phải cần một ống thở. Hãy tưởng tượng khi nhận được một ống thở được lồng khung từ John Brown để treo lên tường, nghĩa là mọi người có thể thấy bạn đang trong tình trạng nguy hiểm, sắp chìm. Người ta sẽ làm việc cật lực để tránh phải treo *ống thở* trên tường.[5]

Hãy tưởng tượng bạn tham gia một buổi họp tại công ty này. Bạn bước vào phòng chính và thấy doanh thu theo khu vực được sắp xếp theo hiệu quả hoạt động. Những khu vực có doanh thu đạt *Hành trình 20 dặm* được xếp ngồi ở các vị trí phía trước; những khu vực có doanh thu không đạt bị xếp ngồi ở các bàn cuối phòng![6]

Các cuộc họp tổng kết khu vực thường niên của Stryker bao gồm một bữa ăn sáng của chủ tịch. Những ai đạt *Hành trình 20 dặm* ngồi ở bàn điểm tâm của John Brown. Những ai không đạt ngồi

ở bàn khác. Brown nói "Mọi người đều được chiêu đãi như nhau, nhưng đó không phải là cái bàn mà bạn muốn ngồi."[7]

Nếu khu vực của bạn bị tụt hậu hai năm liền, chính Brown sẽ lao vào "giúp đỡ", làm việc cả ngày lẫn đêm để "giúp" bạn trở lại đúng đường. "Chúng tôi sẽ đi đến một thỏa thuận cần phải làm gì để khắc phục vấn đề," ông chủ tịch dè dặt nói. Bạn dứt khoát sẽ có ấn tượng rằng bạn thực sự không cần sự giúp đỡ của John Brown. Theo tờ nhật báo *Investor's Business Daily*, "John Brown không muốn nghe những lời xin lỗi. Thị trường tồi tệ ư? Tỷ giá hối đoái gây thiệt hại cho kết quả ư? Không phải là vấn đề." Mô tả những thách thức mà Stryker đã đối diện ở châu Âu một phần do tỷ giá hối đoái, một nhà phân tích đã ghi nhận "Rất khó biết bao nhiêu phần trăm [của vấn đề] là từ bên ngoài. Nhưng ở Stryker, điều đó không liên quan."[8]

Từ lúc John Brown trở thành CEO vào năm 1977 đến năm 1998 (khi công ty so sánh, USSC, không còn là một công ty được niêm yết công khai) và ngoại trừ một lần đạt kết quả phi thường vào năm 1990, Stryker đạt mục tiêu *Hành trình 20 dặm* của mình hơn 90% thời gian. Thế nhưng ngoài tất cả áp lực tự đặt ra này, Stryker cũng đặt ra một sự kiềm chế không kém phần quan trọng: trong một năm, không bao giờ đi quá xa, không bao giờ phát triển quá mức. Hãy tưởng tượng áp lực từ phố Wall buộc phải tăng trưởng khi đối thủ trực tiếp đang phát triển nhanh hơn công ty của bạn.

Thật vậy, hơn phân nửa thời gian, Stryker tăng trưởng *chậm hơn* USSC. Theo *Wall Street Transcript*, một số nhà quan sát đã chỉ trích Brown đã không xông xáo hơn. Tuy nhiên, Brown đã ý thức chọn việc duy trì *Hành trình 20 dặm*, bất kể sự chỉ trích thúc ép ông phải làm Stryker tăng trưởng ở một mức độ nhanh hơn trong những năm bùng nổ.[9]

John Brown hiểu rằng nếu muốn đạt một kết quả hoạt động chắc chắn thì phải cần cả hai phần của *Hành trình 20 dặm*: một cận dưới *và* một cận trên, một rào chắn để nhảy qua *và* một trần để không vượt quá, tham vọng để đạt mục đích *và* sự tự chủ để kiềm chế.

Khó có thể tìm ra một sự trái ngược nào hoàn hảo và tuyệt đối với Stryker hơn là những mức tăng và giảm ngoạn mục của USSC. Năm 1989, USSC có doanh số là 345 triệu đôla; năm 1992 là 1,2 tỷ đôla, tương ứng với mức tăng trưởng 248% chỉ trong 3 năm. USSC theo đuổi tăng trưởng một cách hùng hổ, đặt cược vào dòng sản phẩm mới là chỉ khâu vết thương và tấn công trực tiếp với bộ phận Ethicon của Johnson & Johnson lúc đó đang kiểm soát 80% thị trường chỉ khâu. Vào thời điểm ấy, thậm chí chỉ cần chạm được 10% thị trường này là đã đem lại 40% cho doanh số USSC, nhưng người sáng lập USSC, Leon Hirsch, đã giễu cợt cái lối suy nghĩ nhỏ bé như vậy, "Tôi sẽ thất vọng nếu chúng tôi chỉ nắm được 10% [thị trường chỉ khâu] – và Ethicon sẽ hoan hỉ lắm." USSC đã thúc ép các bệnh viện trữ hàng, nhiều đến nỗi tờ *Wall Street Journal* đã đưa tin rằng "Theo lời đồn về tiếng tăm tiếp thị xông xáo của USSC thì có lần một nhân viên kinh doanh do muốn đẩy mạnh số lượng hàng bán đã giấu hàng trên trần giả của một bệnh viện nhiều đến nỗi nó đã sập luôn." Công ty cũng đạt tăng trưởng bùng nổ khi thị trường nhanh chóng tiếp nhận các thiết bị nội soi cho phẫu thuật túi mật (nội soi là một kỹ thuật giải phẫu xâm phạm tối thiểu), và thậm chí công ty còn đạt tăng trưởng hơn nữa nhờ mở rộng việc sử dụng các thiết bị nội soi sang các quy trình giải phẫu khác.[10]

Nhưng rồi thì đùng một cái, USSC bị đánh gục bởi một loạt giông tố. Nỗi ám ảnh từ việc cải cách chương trình chăm sóc sức

khỏe của Clinton đã tạo ra sự bất ổn và các bệnh viện bắt đầu giảm mua hàng. Các bác sĩ đã không mấy hào hứng như mong đợi trước các thiết bị nội soi mới ứng dụng cho các giải phẫu khác ngoài giải phẫu túi mật. Johnson & Johnson chứng tỏ là một đối thủ cạnh tranh tuyệt vời ở mặt hàng chỉ khâu, phản công mạnh mẽ, chiếm lại rất nhiều thị phần trước đây. Johnson & Johnson cũng tấn công mặt hàng nội soi chủ lực của USSC, lấy hết 45% thị phần nội địa chỉ trong 3 năm. Doanh thu của USSC rớt hẳn, và đến năm 1997 doanh thu xuống dưới các mức đỉnh của năm 1992. Vào cuối năm 1998, bị Tyco mua lại, USSC vĩnh viễn không còn là một công ty tồn tại độc lập nữa.[11]

HÀNH TRÌNH 20 DẶM - KHÔNG PHẢI ĐIỀU MÀ CHÚNG TÔI LƯỜNG TRƯỚC

Khi bắt đầu nghiên cứu này, chúng tôi nghĩ mình có thể thấy những người chiến thắng 10X phản ứng trước một thế giới bất định, thay đổi nhanh và đầy các cơ hội mới này bằng cách theo đuổi sự tăng trưởng năng động, thực hiện những bước nhảy vọt lớn, triệt để, nắm bắt và luôn cưỡi lên những con sóng lớn kế tiếp nhau một cách thường xuyên. Và đúng vậy, họ có tăng trưởng, họ có theo đuổi những cơ hội ngoạn mục khi tăng trưởng. Nhưng các công ty so sánh lại theo đuổi sự tăng trưởng quyết liệt *hơn nhiều* và thực hiện những pha mạo hiểm có tính chất thay đổi triệt để và nhảy vọt ở mức độ lớn hơn nhiều so với những người chiến thắng 10X. Các công ty 10X là ví dụ điển hình cho điều mà chúng tôi quyết định gọi là khái niệm về *Hành trình 20 dặm*, đạt những cột mốc về kết quả thực hiện theo từng bước rất nhất quán trong khoảng thời gian dài, còn những công ty so sánh đã không như vậy.

Hành trình 20 dặm không chỉ là một triết lý sống, mà đó là các cơ chế để thực hiện kết quả hoạt động một cách cụ thể, rõ ràng, thông minh và nghiêm ngặt giúp cho bạn đi đúng hướng. Hành trình 20 dặm tạo ra hai loại lo lắng tự áp đặt: (1) lo lắng về việc không bị dao động, vẫn cam kết có kết quả hoạt động cao trong các điều kiện khó khăn, và (2) lo lắng về việc phải hãm bớt tốc độ lại trong các điều kiện thuận lợi.

Ví dụ hãng hàng không Southwest tự buộc mình phải có được lợi nhuận hàng năm ngay cả khi toàn bộ ngành hàng không bị thua lỗ. Từ năm 1990 đến hết 2003, ngành hàng không Mỹ nói chung chỉ sinh lãi có 6 năm trong số 14 năm. Vào đầu thập niên 90, ngành hàng không lỗ 13 tỷ đôla và cho nghỉ việc hơn 100.000 nhân viên; Southwest vẫn có lãi và không cho nghỉ việc bất kỳ nhân viên nào. Mặc cho những khó khăn của ngành hàng không đang lan truyền như một thứ bệnh dịch kinh niên, gồm cả việc phá sản đình đám của một số hãng nổi tiếng, Southwest vẫn sinh lời đều đều trong 30 năm liên tiếp.[12]

Điều quan trọng không kém là, Southwest có nguyên tắc hãm bớt tăng trưởng trong những thời điểm thuận lợi để không phát triển quá khả năng của mình, nhằm bảo vệ lợi nhuận và văn hóa của hãng. Tới gần 8 năm kể từ lúc bắt đầu khai thác dịch vụ, hãng hàng không này vẫn quanh quẩn ở Texas và chỉ nhảy một chút xíu đến vùng New Orleans. Southwest vươn ra ngoài Texas theo những bước đi có chủ ý – thành phố Oklahoma, Tulsa, Albuquerque, Phoenix, Los Angeles – và cho đến gần một phần tư thế kỷ kể từ
ngày thành lập vẫn không tiến đến bờ biển phía đông. Năm 1996, hơn *một trăm* thành phố đã hò hét đòi có dịch vụ của Southwest. Và

Southwest đã mở dịch vụ ở bao nhiêu thành phố vào năm ấy? Câu trả lời là "Bốn (4)!". (Xem biểu đồ "Hành trình 20 dặm của Hãng hàng không Southwest")[13]

Thoạt nhìn, có thể bạn thấy chẳng có gì đặc biệt. Nhưng hãy dừng lại để suy nghĩ về điều này. Ở đây chúng ta có một hãng hàng không tự đặt cho mình một tiêu chuẩn về kết quả thực hiện nhất quán mà không hãng hàng không nào đạt được. Bất kỳ ai nói rằng họ sẽ có lợi nhuận *mỗi* năm trong gần ba thập kỷ trong ngành hàng không – *ngành hàng không* đấy nhé! – đều sẽ bị chế giễu. Không ai làm vậy. Thế mà Southwest đã làm. Ở đây chúng ta cũng có một công ty cổ phần sẵn lòng trì hoãn việc bàn vấn đề tăng trưởng. Có bao nhiêu nhà lãnh đạo công ty cổ phần có khả năng trì hoãn việc bàn đến một mức tăng trưởng lớn, đặc biệt là trong các thời kỳ bùng nổ khi mà các đối thủ *không hề* trì hoãn điều này? Thực tế là rất ít. Nhưng Southwest cũng đã làm điều đó.[14]

> Một số người tin rằng một thế giới mang tính thay đổi toàn diện và có các nguồn lực đột phá đã không còn ưu ái những ai gắn kết với phong cách *Hành trình 20 dặm*. Thế nhưng thật mỉa mai là khi chúng tôi nghiên cứu ngay đúng dạng môi trường ngoài tầm kiểm soát và vận động nhanh này, chúng tôi phát hiện rằng mọi công ty 10X đều là một ví dụ điển hình của nguyên tắc *Hành trình 20 dặm* trong suốt thời kỳ mà chúng tôi nghiên cứu.

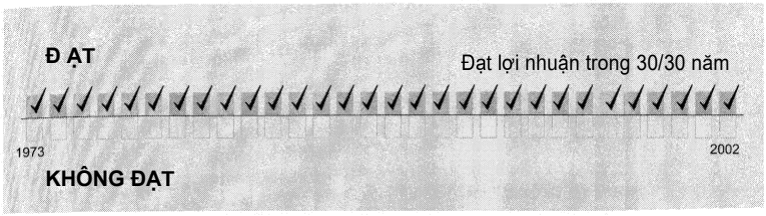
Bây giờ, có thể bạn đang thắc mắc "Nhưng hượm đã! Bạn đang làm mọi thứ rối tung. Biết đâu các công ty 10X có thể thực hiện được như vậy bởi vì họ thành công và vượt trội đến thế. Có lẽ *Hành*

trình 20 dặm chỉ là kết quả hay phần thưởng của thành công, chứ không phải là hướng dẫn để thành công." Nhưng bằng chứng cho thấy các công ty 10X đã đi theo một *Hành trình 20 dặm* từ sớm, rất lâu *trước khi* họ là những công ty lớn.

Hơn nữa, mỗi công ty so sánh đều thất bại trước *Hành trình 20 dặm,* không thể hiện được bất kỳ điều gì gần với tính nhất quán như tại các công ty 10X. Thật vậy, đây là một trong những tương phản lớn nhất trong nghiên cứu của chúng tôi. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Những phân tích về Hành trình 20 dặm.*) Một số công ty so sánh không thể hiện dấu hiệu của *Hành trình 20 dặm* trong bất kỳ thời điểm nào của thời kỳ nghiên cứu, như với USSC, AMD và Kirschner. Một số công ty so sánh không thể hiện dấu hiệu của *Hành trình 20 dặm* trong những năm tồi tệ của họ, chỉ trở lại được điểm xuất phát khi rốt cuộc họ làm những người theo *Hành trình 20 dặm*, như với Genentech dưới thời Arthur Levinson và Apple dưới thời Steve Jobs. Các công ty so sánh khác, như PSA và Safeco, thực hiện *Hành trình 20 dặm* vào những năm đầu khi họ tạo ra những kết quả tốt nhất và rồi tụt hậu khi mất đi nguyên tắc.

Hành trình 20 dặm của Hãng hàng không Southwest

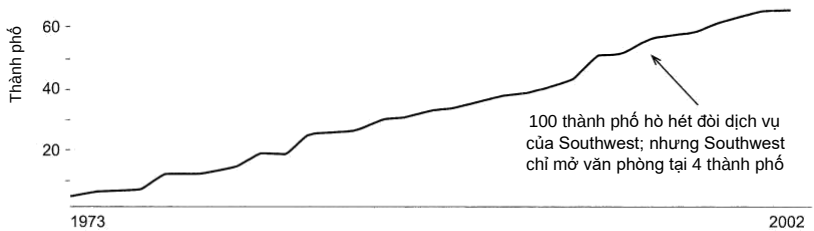
Phần 1: Kết quả thực hiện từng bước trong thời kỳ tốt và xấu – Đạt lợi nhuận mỗi năm



Hành trình 20 dặm của Hãng hàng không Southwest

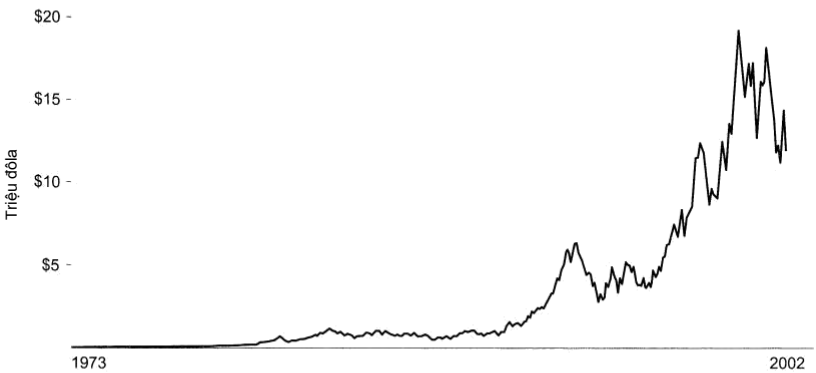
Phần 2: Nguyên tắc để kiềm chế - Không mở rộng quá mức trong bất kỳ năm nào

Số lượng các thành phố mà hãng đã mở cơ sở hoạt động



Kết quả Hành trình 20 dặm của Hãng hàng không Southwest

Phần 3: Lợi nhuận cổ phiếu tích lũy



Ghi chú:

1. Giá trị của 10.000 đôla đầu tư, từ 31/12/1972 đến 31/12/2002.
2. Nguồn của mọi tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá cả Chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bản quyền được bảo hộ. www.crsp.chicagobooth.edu.

CÁC YẾU TỐ CỦA MỘT HÀNH TRÌNH 20 DẶM THÀNH CÔNG

Một *Hành trình 20 dặm* thành công sử dụng những mốc kết quả thực hiện để vạch ra một giới hạn dưới về thành tựu chấp nhận được. Những mốc này tạo ra một nỗi lo lắng có ích, rất giống với việc rèn luyện thân thể cần cù hoặc phát triển tinh thần nghiêm ngặt, và phải có tính thử thách (nhưng không phải bất khả thi) để đạt được trong những lúc khó khăn.

Một *Hành trình 20 dặm* tốt có *những sự kiềm chế tự áp đặt*. Điều này tạo ra một giới hạn trên cho việc bạn sẽ đi bao xa khi gặp cơ hội tốt và những điều kiện cực tốt. Những kiềm chế này cũng phải tạo ra một nỗi lo lắng khi gặp các áp lực và sợ hãi khiến bạn phải đi nhanh hơn và làm nhiều hơn.

Một *Hành trình 20 dặm* tốt *được thiết kế theo doanh nghiệp* và môi trường của nó. Sẽ chẳng có một công thức chung nào cho tất cả mọi doanh nghiệp. Hành trình của Southwest sẽ không thể áp dụng cho Intel. Hành trình của một đội thể thao sẽ không thể áp dụng cho người lãnh đạo một trung đội. Hành quân của người lãnh đạo trung đội sẽ không áp dụng cho một trường học.

Một *Hành trình 20 dặm* tốt *phần lớn nằm trong tầm kiểm soát để bạn có thể đạt được*. Bạn không cần phải may mắn để đạt hành trình của mình.

Một *Hành trình 20 dặm* tốt có *một khung thời gian Goldilocks*, không quá ngắn cũng không quá dài, mà phải vừa đúng. Nếu thời lượng hành trình quá ngắn thì bạn sẽ phải chịu rủi ro trước sự thay đổi không kiểm soát được; còn nếu thời lượng quá dài thì nó sẽ mất sức mạnh.

Một *Hành trình 20 dặm* tốt *do doanh nghiệp tự thiết kế và tự áp dụng*, không áp dụng hành trình từ bên ngoài hoặc sao chép mù quáng từ những người khác. Ví dụ, việc chỉ đơn giản chấp nhận chỉ số "thu nhập trên cổ phiếu" (earnings per share, hay EPS) làm trọng tâm của hành trình chỉ vì Phố Wall nhắm vào lợi tức mỗi cổ phiếu sẽ làm mất đi tính nghiêm ngặt, phản ánh sự thiếu minh bạch về các động cơ cơ bản của kết quả thực hiện ở một doanh nghiệp cụ thể.

Một *Hành trình 20 dặm* tốt phải *được hoàn thành với tính nhất quán tuyệt đối*. Chỉ có ý định tốt đẹp lúc đầu là chưa đủ.

ĐIỀU GÌ TẠO RA MỘT HÀNH TRÌNH 20 DẶM TỐT

Vào đầu thập niên 70, Peter Lewis diễn giải rõ ràng về các thước đo thành tích nghiêm ngặt: Công ty bảo hiểm Progressive phải tăng trưởng chỉ ở tỷ lệ mà công ty vẫn có thể duy trì dịch vụ khách hàng mẫu mực và đạt một "tỷ lệ kết hợp" (combined ratio) sinh lợi trung bình 96%. Một tỷ lệ kết hợp trung bình 96% là gì? Nếu bạn bán bảo hiểm 100 đôla, bạn cần phải chi ra không quá 96 đôla cho các khoản bồi thường cộng với tổng chi phí kết hợp. Tỷ lệ kết hợp thể hiện thử thách chính của ngành kinh doanh bảo hiểm, định phí bảo hiểm ở một mức cho phép bạn có thể chi trả các khoản bồi thường, chi cho công tác dịch vụ khách hàng và sau đó vẫn có được lợi nhuận. Nếu một công ty giảm giá để tăng mức tăng trưởng, tỷ lệ kết hợp của nó có thể bị xấu đi. Nếu công ty phán đoán sai các rủi ro hoặc quản lý kém các dịch vụ bồi thường, tỷ lệ kết hợp của nó sẽ phải chịu thiệt hại. Nếu tỷ lệ kết hợp vượt hơn 100%, công ty sẽ thua lỗ ở ngành kinh doanh bảo hiểm.[15]

Câu bùa chú "tỷ lệ kết hợp sinh lợi" (profitable combined ratio) của Progressive trở nên giống như định luật 20% của John Brown, một tiêu chuẩn nghiêm ngặt phải hoàn thành hàng năm. Lập trường của Progressive: Nếu các đối thủ hạ các tỷ lệ xuống một mức không có lãi để tăng thị phần – tốt thôi, cứ để mặc họ làm vậy! Chúng ta sẽ không theo đuổi họ để đi vào một sự tự hủy hoại vô nghĩa. Progressive có một cam kết rõ ràng với tỷ lệ kết hợp sinh lợi, cho dù công ty có đối mặt với hoàn cảnh nào đi nữa, các đối thủ có hành động ra sao, hay các cơ hội tăng trưởng đầy cám dỗ có là gì đi nữa! Lewis đã nói vào năm 1972, "Sẽ không có bào chữa, không có các vấn đề về luật, không có các khó khăn về cạnh tranh, không có thiên tai v.v... nào được xem là lý do để không thể làm điều này." Progressive đã đạt tỷ lệ kết hợp sinh lợi được 27 năm trong giai đoạn 30 năm từ 1972 đến 2002, và tính trung bình thì họ đã vượt hơn mục tiêu 96% đã đề ra.[16]

Bây giờ, hãy so sánh nguyên tắc tỷ lệ kết hợp của Progressive với các tiêu chuẩn đã nêu trong bảng "Các yếu tố của một *hành trình 20 dặm* tốt" trên đây.

Mốc kết quả thực hiện: có.

Sự kiềm chế tự áp đặt: có.

Phù hợp với doanh nghiệp: có.

Phần lớn nằm trong sự kiểm soát: có.

Khung thời gian goldilocks: có.

Doanh nghiệp tự thiết kế và tự áp đặt: có.

Đạt được với sự nhất quán cao: có.

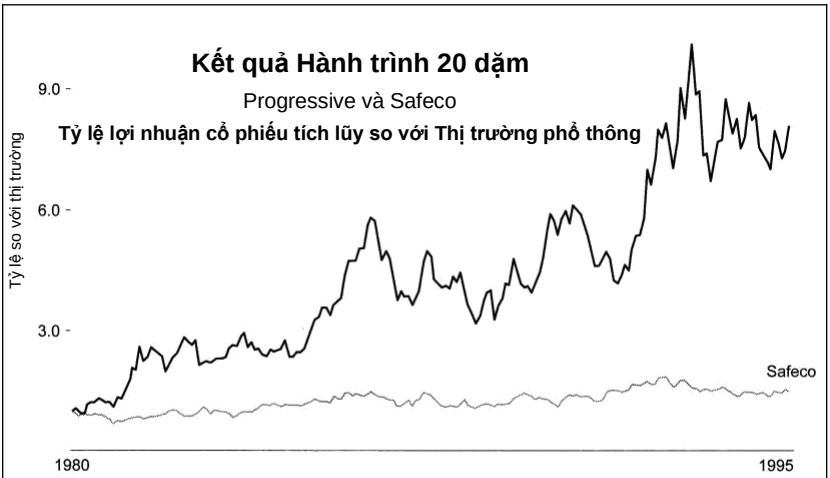
Một *Hành trình 20 dặm* hoạt động giống như một cơ chế chiến lược mạnh mẽ và thực tiễn. John Brown xây dựng toàn bộ hệ thống Stryker, từ các chu kỳ phát triển sản phẩm nhanh chóng đến *phần*

thưởng ống thở, để đạt được "luật" (mức tăng trưởng lợi nhuận 20%). Peter Lewis thiết kế toàn bộ hệ thống của mình sao cho đạt được tỷ lệ kết hợp 96%. Người kế nhiệm của Lewis, Glenn M. Renwick, đã nói, "Nghe thì có vẻ đơn giản nhưng rất khó thực hiện. Hãy nghĩ đến một công thức nấu ăn. Nếu cho quá mức bất kỳ một thành phần nào, bạn sẽ không có được sản phẩm mà mình muốn. Hãy nghĩ sẽ thảm họa ra sao khi nhận ra rằng bạn đã làm lẫn lộn chỉ một thành phần, khi nêm vào với mức cao gấp bốn lần mức cho phép... Một tỷ lệ kết hợp 96% nghĩa là chúng tôi phải tuân thủ trong từng khu vực kinh doanh của mình. Nghĩa là chúng tôi muốn nói rằng chúng tôi thà phát triển đều đặn... hơn là phát triển vượt bật trong một năm và rồi kết thúc vào năm kế tiếp."[17]

Bạn có nhất thiết phải hoàn thành *Hành trình 20 dặm* với 100% thành công hay không? Các công ty 10X không có một bảng thành tích hoàn hảo, chỉ là gần-như-hoàn-hảo, nhưng họ không bao giờ xem việc để lỡ một quãng hành trình là "chấp nhận được". Nếu họ lỡ hành trình dù chỉ một lần, họ luôn ám ảnh bởi ý nghĩ cần phải làm gì để trở lại đúng đường: *Không có bào chữa, và chúng ta phải sửa chữa sai lầm của mình, chấm hết.*

Hành trình 20 dặm áp đặt trật tự vào chốn mất trật tự, tính nhất quán vào sự không nhất quán đầy quay cuồng. Nhưng nó có hiệu quả chỉ khi bạn thật sự đạt được hành trình từ năm này sang năm khác. Nếu bạn đặt ra một *Hành trình 20 dặm* và rồi không thực hiện được – hay tệ hơn là bỏ luôn nguyên tắc kiên định – bạn có thể sẽ bị nghiền nát bởi các sự kiện tiêu cực trên thương trường.

Hãy xem sự kết thúc đầy đau buồn của Safeco – công ty so sánh với Progressive. Trước thập niên 80, Safeco dành một sự cống hiến "gần như kiên định" đối với tỷ lệ kết hợp sinh lợi, trong lúc thuận lợi và cả khó khăn, rất giống Progressive. Sau đó, trong thập niên 80, Safeco đánh mất nguyên tắc của mình. (Biểu đồ "Hành trình 20 dặm: Đạt mốc qua từng năm" thể hiện các điểm phân kỳ trong thập niên 80 và đầu thập niên 90, khi Safeco đánh mất nguyên tắc còn Progressive thì không.) Safeco thất bại trong việc đạt một cách nhất quán tỷ lệ kết hợp đã đề ra ban đầu, bị lôi kéo bởi những khoản lợi nhuận ngoạn mục từ việc đầu tư phí bảo hiểm vào thị trường vốn và bị tụt hậu ở ngành kinh doanh chính của mình. Ví dụ, năm 1989, Safeco mất 52 triệu đôla ở ngành kinh doanh bảo hiểm cốt lõi nhưng lại đạt 263 triệu đôla lợi nhuận từ danh mục đầu tư của mình.[18]



Ghi chú:

1. Tỷ lệ của từng công ty so với thị trường được tính từ 31/12/1979 đến 31/12/1995.
2. Nguồn của mọi tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá cả Chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bản quyền được bảo hộ. www.crsp.chicagobooth.edu.

Và rồi vào năm 1997, Safeco tuyên bố “một tin thực sự thú vị” và một “bước tiến vĩ đại”. Với cái giá tương đương 68% vốn chủ sở hữu, Safeco đã thắng cuộc đấu giá mua American States (một hãng bảo hiểm với đội ngũ đại lý lên tới 8.000 người, tức là gần gấp đôi so với chính Safeco), theo đó vươn từ vị trí thứ 22 lên 12 trong ngành bảo hiểm về tài sản và tai nạn, từ chỗ là một công ty thuộc khu vực trở thành công ty toàn quốc, và khởi đầu một mục tiêu mới hết sức táo bạo ở việc vươn xa hơn ngành bảo hiểm để bước vào thị trường các sản phẩm tài chính. Một nhà lãnh đạo của Safeco tự hào tuyên bố rằng công ty này sẽ không còn “buồn tẻ, chán chường, truyền thống

và bảo thủ” nữa. Xét cho cùng, sao lại phải trở về với cái nguyên tắc tẻ nhạt ấy, sao phải chịu đựng cuộc đấu tranh cho *Hành trình*

20 dặm, khi bạn có thể thành công sau giai đoạn trì trệ chỉ với một cú nhảy ngoạn mục và đầy sáng tạo? Công bố về bước nhảy vọt vĩ đại này, Roger Eigsti, CEO của Safeco, đã mở đầu trong lá thư hàng năm gửi đến các cổ đông rằng: "Các thế hệ tương lai sẽ ghi chép năm 1997 là năm đáng chú ý của Safeco."[19]

Và thực tế đây đúng là một bước ngoặt đáng chú ý, nhưng không theo cách mà Eigsti dự định. Tỷ lệ kết hợp bị ảnh hưởng, không sinh lãi trong các năm 1998, 1999, 2000, 2001 và 2002. "Có lẽ chúng tôi đã thúc ép quá căng cho việc tăng trưởng," một lãnh đạo của Safeco nói về sự tuột dốc này như thế! Mỗi đôla đầu tư vào Safeco vào đầu năm 1997, năm mua lại American States, đã mất 30% giá trị sau ba năm kế đó, rớt hơn 60% so với thị trường cổ phiếu phổ thông. Ba năm sau cú nhảy táo bạo và to lớn này, Eigsti tuyên bố về hưu và hội đồng quản trị phải tìm kiếm một CEO mới. Rốt cuộc họ phải nhìn ra bên ngoài, tìm kiếm một vị cứu tinh để khôi phục lại thành công trước kia của công ty. Từ đầu năm 1976 đến hết năm 2002, Safeco chỉ đạt tỷ lệ kết hợp sinh lợi được 10 năm trong 27 năm; cũng trong cùng thời kỳ đó, Progressive – công ty luôn ủng hộ cho một tỷ lệ kết hợp nhất quán và nhàm chán – đã tạo ra các lợi nhuận tích lũy cho các nhà đầu tư gấp gần 32 lần so với Safeco.[20]

Tuy các *Hành trình 20 dặm* mà chúng tôi đã trình bày cho đến nay – tăng trưởng doanh thu 20% của Stryker, duy trì lợi nhuận hàng năm của Southwest và tỷ lệ kết hợp 96% của Safeco – đều là về tài chính, chúng tôi cũng muốn nói rõ rằng bạn cũng có thể có một hành trình không liên quan đến tài chính. Một trường học có thể đề ra một *hành trình kết quả học tập* của học sinh. Một bệnh viện có thể có một *hành trình an toàn* cho bệnh nhân. Một nhà thờ có thể có một hành trình về số người cải đạo. Một cơ quan của chính phủ có thể có một hành trình cải tiến liên tục. Một trung tâm

vô gia cư có thể có một hành trình về việc cấp nhà cho mọi người. Một sở cảnh sát có thể có một hành trình về tỷ lệ tội phạm. Cả ở các công ty cũng có thể chọn một hành trình không liên quan đến tài chính, như là một hành trình về việc cải cách. Ví dụ Intel đã xây dựng *Hành trình 20 dặm* của mình xung quanh ý tưởng "Định Luật Moore" (tăng gấp đôi độ phức tạp của các bộ phận cho mỗi bảng mạch tích hợp với một chi phí chấp nhận được cho mỗi quãng từ 18 tháng đến 2 năm). Intel duy trì cam kết này để đạt được Định Luật Moore cho dù trong thời kỳ bùng nổ hay trong thời kỳ suy thoái của ngành, giữ các kỹ sư giỏi nhất của họ, luôn tiến đến con chip thế hệ kế tiếp, đầu tư nhất quán cho hành trình sáng tạo này, hết năm này đến năm khác, cho dù hoàn cảnh có là gì đi nữa, trong suốt hơn ba mươi năm.[21]

CÁC CẶP TƯƠNG PHẢN VỀ HÀNH TRÌNH 20 DẶM CHO ĐẾN HẾT NĂM 2002

Công ty 10X	Công ty so sánh
Stryker	*USSC*
Đạt được tăng trưởng doanh thu hàng năm 20%. Cũng áp dụng một *Hành trình 20 dặm* về cải cách thông qua nhiều sự tìm tòi và đa dạng hóa sản phẩm. Chủ động kiềm chế mức tăng trưởng trong các thời kỳ kinh doanh thuận lợi, giúp công ty có thể vượt qua được các sự kiện khó khăn của ngành từ 1992 đến 1994.[22]	Mức tăng trưởng về doanh thu thường xuyên thay đổi. Tìm kiếm những cải cách đột phá hơn là cải cách theo *Hành trình 20 dặm*. Mở rộng quá mức trong các thời kỳ khó khăn, đặc biệt từ 1992 đến 1994; rốt cuộc bị bán vào 1998.[23]

Hãng hàng không Southwest Đạt được lợi nhuận trong 30 năm liên tiếp. Không như các hãng hàng không lớn khác, Southwest vẫn có được lợi nhuận vào năm 2002 sau thảm họa ngày 11/9/2001! Tăng trưởng được kiềm chế để đảm bảo lợi nhuận và bảo tồn văn hóa.[24]	*PSA* Đã có triết lý *Hành trình 20 dặm* về lợi nhuận nhất quán trong thời kỳ đầu nhưng đã từ bỏ vào thập niên 70. Sau cùng, phải để US Air tiếp quản vào năm 1986.[25]
Công ty bảo hiểm Progressive Giữ tỷ lệ kết hợp dưới 100% mỗi năm, trung bình là 96%. Đạt được tỷ lệ kết hợp sinh lời trong 27/30 năm. Giới hạn tăng trưởng để đảm bảo duy trì các tiêu chuẩn bảo hiểm và đạt mục tiêu tỷ lệ kết hợp.[26]	*Công ty bảo hiểm Safeco* Tập trung vào tỷ lệ kết hợp trong thời kỳ đầu. Từ 1980 trở đi, trở nên không nhất quán, sau đó tiến đến sự tăng trưởng lớn thông qua cuộc mua lại khổng lồ American States vào thập niên 90. Đạt được tỷ lệ kết hợp sinh lời chỉ trong 10/27 năm.[27]
Intel Áp dụng Định Luật Moore, tăng gấp đôi tính phức tạp của các bộ phận ở mỗi bảng mạch tích hợp với chi phí tối thiểu trong thời gian từ 18 tháng đến hai năm. Đã theo đuổi việc này không mệt mỏi trong toàn bộ kỷ nguyên mà chúng tôi phân tích.[28]	*AMD* Luôn theo đuổi sự tăng trưởng lớn trong giai đoạn tốt (đôi khi chấp nhận vay nợ đáng kể để có nguồn đầu tư cho tăng trưởng!), khiến công ty không có sự chuẩn bị cho giai đoạn xấu (đặc biệt là 1985-1986). Không có bằng chứng nào về cột mốc kết quả thực hiện đều đặn.[29]

Microsoft Thực hiện cải cách theo *Hành trình 20 dặm*, bao gồm việc liên tục đưa ra các phiên bản mới của các sản phẩm phần mềm. Thường bắt đầu với những sản phẩm không hoàn hảo, sau đó công ty đều đặn cải thiện hết năm này đến năm khác để sau cùng đạt được sự thống trị trong ngành. Không bao giờ mở rộng quá mức về mặt tài chính, vì vậy chẳng bao giờ cần phải tạm dừng hành trình của mình.[30]	*Apple* Không có *Hành trình 20 dặm* vào thời kỳ đầu. Trải qua sự tăng trưởng lợi nhuận không nhất quán và thất bại vào giữa thập niên 80, đầu thập niên 90 và giữa thập niên 90. Thực hiện cải cách theo *Hành trình 20 dặm* với sự trở lại của Steve Jobs, một nhân tố chính trong sự trỗi dậy trở lại của Apple trong những năm 2000.[31]
Amgen Thực hiện cải cách theo *Hành trình 20 dặm* dựa trên cải cách sản phẩm sinh lời và các cột mốc phát triển sản phẩm. Liên tục phát triển các dược phẩm hiện có trước những dấu hiệu mới. Kết quả là đạt được sự phát triển mạnh mẽ.[32]	*Genetech* Không có *Hành trình 20 dặm* từ 1976 đến 1995, theo đuổi tâm lý đặt cược lớn kèm với hứa hẹn quá mức, dẫn đến việc sụp đổ. Sau 1995, theo chiến lược *Hành trình 20 dặm* ở việc chia nhỏ các mục tiêu 5 năm thành một loạt các mục tiêu 1 năm.[33]
Biomet Tập trung vào tăng trưởng có lãi đều đặn, đạt được điều này trong 20/21 năm. Cũng thực hiện cải cách theo phong cách *Hành trình 20 dặm*, với việc đưa ra các phiên bản mới liên tục trong công tác phát triển sản phẩm. Luôn chú ý để không bao giờ mở rộng quá mức.[34]	*Kirschner* Không có *Hành trình 20 dặm*. Lao vào giải pháp “phát triển nhanh thông qua mua lại”, sử dụng đòn bẩy nợ. Kết quả là khủng hoảng và phải bán công ty vào năm 1994.[35]

TẠI SAO NHỮNG NGƯỜI THỰC HIỆN HÀNH TRÌNH 20 DẶM LẠI CHIẾN THẮNG

Việc thực hiện *Hành trình 20 dặm* giúp chuyển ưu thế về phía bạn vì ba lý do sau:

1. Nó xây dựng sự tự tin rằng bạn có khả năng thực hiện tốt trong những hoàn cảnh bất lợi.
2. Nó giảm khả năng xảy ra thảm họa khi bạn bị tấn công bởi tình trạng xâu xé hỗn loạn.
3. Nó giúp bạn áp dụng sự tự chủ trong một môi trường không thể kiểm soát.

TỰ TIN ĐƯỢC XÂY DỰNG TỪ THÀNH TÍCH ĐẠT ĐƯỢC TRONG NGHỊCH CẢNH

Sự tự tin không đến từ các bài diễn thuyết động viên, các hành động truyền cảm hứng có tính chất lôi cuốn, chủ nghĩa lạc quan không cơ sở hoặc những hy vọng mù quáng. Lầm lì, tự chủ và bảo thủ, John Brown của Stryker đã tránh tất cả những điều này. Stryker có được sự tự tin qua thành tựu thực tế, đạt được những tiêu chuẩn hoạt động nghiêm ngặt từ năm này sang năm khác cho dù hoàn cảnh trong ngành là như thế nào. John Brown có vai trò như là một huấn luyện viên điền kinh, huấn luyện các học trò của mình chạy tốt vào cuối mỗi buổi tập, trong gió, trong cái nóng, mưa, tuyết, mặc cho điều kiện thời tiết ra sao. Và nếu như có nắng, gió, mưa hay tuyết vào ngày so tài, các vận động viên sẽ cảm thấy tự tin nhờ vào chính kinh nghiệm thực tế của mình: chúng ta *có thể* chạy tốt bởi vì chúng ta đã tập luyện gian khổ ngay cả lúc tồi tệ, bởi vì chúng ta đã tập luyện gian khổ ngay trong những điều kiện ghê gớm!

Hoàn thành một *Hành trình 20 dặm* một cách nhất quán trong điều kiện tốt lẫn điều kiện xấu sẽ xây dựng được sự tự tin. Đạt được thành tựu hữu hình trước nghịch cảnh sẽ củng cố lập trường 10X: *về cơ bản, chúng ta chịu trách nhiệm* trong việc cải thiện kết quả hoạt động. Chúng ta không bao giờ đổ lỗi cho hoàn cảnh; chúng ta không bao giờ đổ lỗi cho môi trường.

Năm 2002, tại phòng nghiên cứu của mình ở Boulder, Colorado, chúng tôi nhận được một cuộc điện thoại từ Lattie Coor, cựu hiệu trưởng Đại học Arizona State, lúc đó đang là chủ tịch Trung tâm Tương lai của Arizona. Coor nói, "Chúng tôi xem việc giáo dục các trẻ em Latinh là một trong những ưu tiên hàng đầu của bang. Chúng tôi phải tìm cách để xử lý vấn đề này. Liệu các vị có thể cho chúng tôi một hướng dẫn nào đó chăng?". Coor có ý tưởng tạo ra một nghiên cứu theo phương pháp so sánh từng cặp, tương tự như nghiên cứu này nhưng áp dụng trong học tập. Họ xác định những trường công đã hoạt động tốt trong những hoàn cảnh khó khăn và có dân số Latinh đáng kể; sau đó đem so sánh với những trường công khác cũng có những hoàn cảnh tương tự mà không thể hoạt động tốt như vậy và tìm hiểu sự khác biệt.

Coor tập hợp một nhóm các nhà nghiên cứu do Mary Jo Waits dẫn đầu, người đã điều khiển cuộc nghiên cứu "vượt qua khó khăn" (*Beat the Odds)* theo hướng dẫn của phòng nghiên cứu của chúng tôi.[36] Nghiên cứu đã phát hiện rằng những yếu tố không thuộc quyền quản lý của hiệu trưởng – như quy mô lớp học, thời gian học trong ngày, số tiền gây quỹ và mức độ can thiệp của phụ huynh – đã *không* phân biệt rõ được kết quả thực hiện cao hơn về mặt phương pháp so với các trường được so sánh. Dĩ nhiên, thay đổi

những yếu tố này có thể cải thiện tốt kết quả giáo dục ở khắp các trường, nhưng các trường vượt qua khó khăn đặt sức lực của họ vào những gì *họ có thể làm*. Nghiên cứu đã xác định được một tập hợp các nguyên tắc thực tiễn nằm trong phạm vi kiểm soát của từng trường, *thậm chí* trong các hoàn cảnh khó khăn. Mỗi trường tự chịu trách nhiệm trước một điểm mấu chốt rõ ràng về kết quả thực hiện học tập, bám chặt vào ba quy tắc được nêu rõ trong bảng báo cáo vượt qua khó khăn (*Beat the Odds)*:

- Thậm chí là không nghĩ đến việc đổ lỗi khi các học sinh không học. Mạnh mẽ nhìn vào vấn đề và chịu trách nhiệm.
- Đừng nghĩ giải pháp "ở đâu đó ngoài kia". Nếu các học sinh không học, nhà trường cần phải thay đổi.
- Không cho phép ai tụt lại phía sau. Nếu mỗi học sinh ở mỗi lớp không học, nhà trường đang không làm được nhiệm vụ của mình.

Năm 1997, trường tiểu học Alice Byrne ở Yuma, Arizona có kết quả cũng không khá hơn trường tương tự được đem so sánh và thực chất là ở dưới mức trung bình của bang về trình độ đọc của lớp 3. Hiệu trưởng Juli Tate Peach từ chối nhượng bộ trước các hoàn cảnh khó khăn. Đúng, nhiều trẻ em trong trường xuất thân từ các gia đình Latinh nghèo khổ. Đúng, nhà trường có một ngân sách giới hạn. Đúng, giáo viên cảm thấy bị căng ra với tình trạng phải làm nhiều hơn với số nhân sự ít hơn. Tuy nhiên, hiệu trưởng Peach và các giáo viên của mình đã vượt qua những trở ngại này và dần dần nâng trình độ đọc của học sinh lên khoảng 20 điểm phần trăm, đạt được các mức trung bình của bang. Trong khi đó, trường được so sánh với trường Alice Byrne, *cũng đối diện các hoàn cảnh tương tự*,

đã không thể hiện được sự cải thiện đáng kể nào về trình độ đọc của lớp 3. Tại sao?

Juli Tate Peach dùng nguyên tắc kiên định cho một mục tiêu tập trung: thành tích của từng học sinh ở các kỹ năng cơ bản như kỹ năng đọc. Bà dẫn dắt cả trường đo sự tiến triển không chỉ vào cuối năm mà suốt cả năm, làm việc với các giáo viên để theo dõi kết quả thực hiện, đồng thời thực hiện hành động sửa chữa. Bà tạo ra một văn hóa cộng tác giữa giáo viên và các nhà quản lý nghiên cứu các dữ liệu và chia sẻ ý tưởng cho việc làm cách nào để giúp từng đứa trẻ học tốt hơn. Họ đã làm việc theo một chu kỳ không bao giờ kết thúc trong việc hướng dẫn, đánh giá, can thiệp với từng đứa trẻ một, trong một *Hành trình 20 dặm* không mệt mỏi trong suốt cả năm học. Các kết quả cải thiện làm tăng sự tự tin và động lực, khi đó chúng sẽ củng cố cho nguyên tắc, từ đó dẫn đến những kết quả tốt hơn, rồi lại củng cố cho nguyên tắc, và cứ thế mà đi lên.

Các hiệu trưởng ở các trường vượt qua khó khăn thuộc bang Arizona hiểu rằng nếu cứ vội vã chạy theo những giải pháp nhất thời – loạng choạng đi từ một chương trình này sang chương trình kế tiếp, một cái mốt nhất thời của năm nay sang cái mốt nhất thời của năm sau – thì sẽ hủy diệt động cơ và xóa sạch sự tự tin. Bước mấu chốt không nằm ở việc tìm ra một chương trình hoàn hảo hoặc chờ đợi sự cải cách giáo dục của đất nước, mà ở việc hành động; chọn lấy một chương trình tốt; thực sự kiên định với nguyên tắc để thực hiện một sự tiến bộ không ngừng và lặp đi lặp lại; và theo đuổi chương trình đủ lâu để tạo ra các kết quả được duy trì liên tục. Họ đạt được sự tự tin bằng chính *sự kiện* tăng cường thành tích. Nếu bạn vượt qua khó khăn, lúc đó bạn sẽ có được sự tự tin mà bạn có thể lại vượt qua khó khăn, rồi nhờ vào đó xây dựng được sự tự tin để lại vượt qua khó khăn, và cứ thế lặp đi lặp lại.[37]

TRÁNH THẢM HỌA

Vào những năm 1980, AMD gần như tự hủy diệt bởi không thực hiện được *Hành trình 20 dặm*. Năm 1984, Jerry Sanders công bố rằng AMD sẽ trở thành công ty chất bán dẫn đầu tiên tạo ra mức tăng trưởng 60% hai năm liên tiếp và chỉ trong một năm họ có thể tăng trưởng nhiều hơn toàn bộ 14 năm trước đó của công ty. Không chỉ vậy, ông còn tuyên bố rằng AMD nhắm đến mục tiêu chiếm vị trí số một ở mặt hàng mạch tích hợp vào cuối thập kỷ, qua mặt cả Intel, Texas Instruments, National Semiconductor, Motorola hay bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào ở Mỹ. Mọi chuyện ngược lại hoàn
toàn với Intel, khi mà cũng đúng vào thời điểm này, Gordon Moore tuyên bố ông sẽ *giới hạn* sự tăng trưởng của Intel để giảm thiểu các khả năng mất kiểm soát. Intel vẫn tăng trưởng với tốc độ nhanh nhưng có kiềm chế lại so với AMD; từ năm 1981 đến hết 1984, AMD tăng trưởng gần gấp đôi so với Intel và nhanh hơn bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào ở Mỹ.[38]

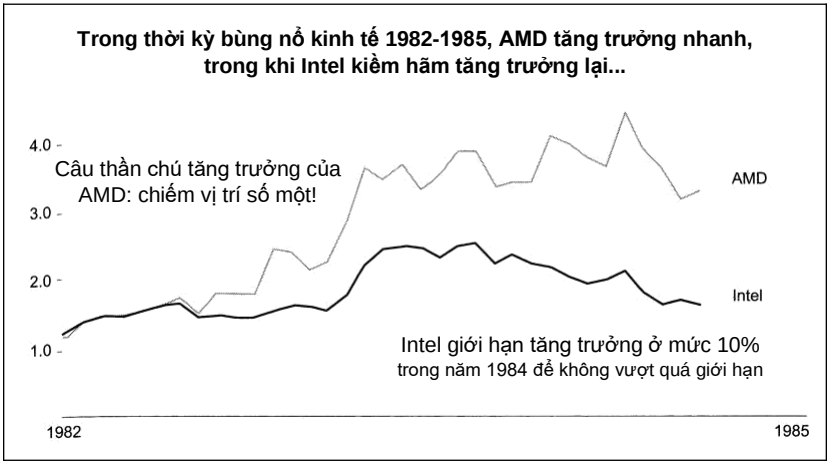
Rồi đến năm 1985, ngành chất bán dẫn rơi vào tình trạng khủng hoảng. Cả Intel lẫn AMD đều phải chịu thiệt hại, nhưng AMD đã phải hứng chịu hậu quả tồi tệ hơn. Doanh số rớt từ 1,1 tỷ đôla xuống 795 triệu đôla chỉ trong một năm.[39] AMD, với mức nợ dài hạn tăng gấp ba lần trước đó, đã không khôi phục được trong nhiều năm. Khi AMD và Intel đi qua cơn giông bão này, Intel đã đi lên mãi mãi. Trong 12 năm trước khi xảy ra sự sụp đổ năm 1985 của ngành, lợi nhuận cổ phiếu của AMD vượt xa hơn của Intel, được tiếp sức một phần nhờ vào doanh số gấp ba của AMD từ 1981 đến hết 1984. Nhưng khi ra khỏi sự sụp đổ này, AMD đã tụt lại phía sau trong khi Intel tăng vọt; bắt đầu từ năm 1987 đến hết 1994, lợi nhuận trả cho cổ đông của Intel vượt qua AMD gấp năm lần, và rồi tiếp tục giữ như thế để đánh bại AMD với mức hơn ba mươi lần cho đến hết

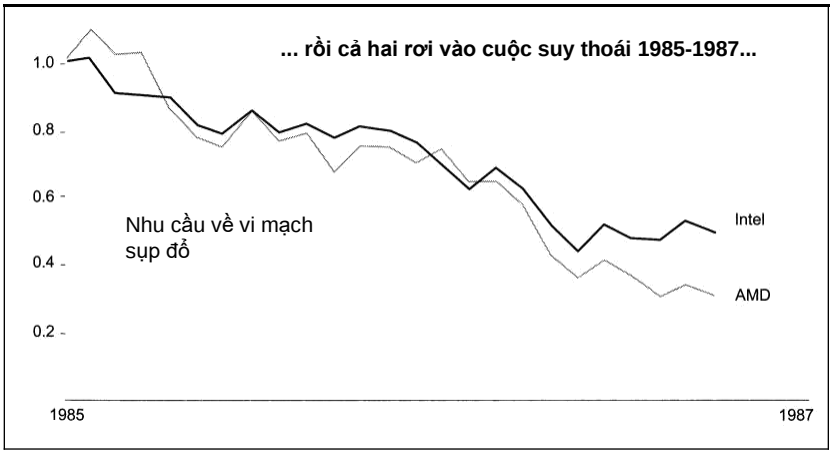
năm 2002. (Xem biểu đồ "*Hành trình 20 dặm* của Intel so với *Bùng phát và Phá sản* của AMD".)[40]

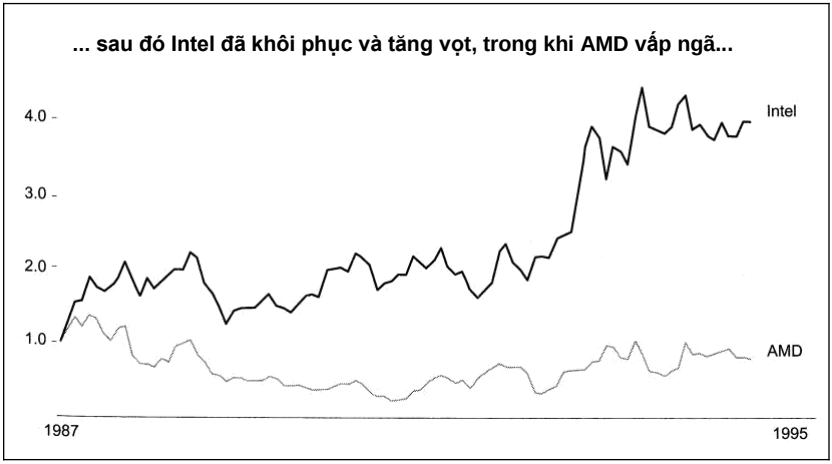
Nếu bạn xả ra hết các nguồn lực của mình, làm cho mình trở nên kiệt quệ và rồi rơi đúng vào cái khoảnh khắc không tốt do một cú sốc bên ngoài gây ra, bạn có thể bị rắc rối nghiêm trọng. Bằng cách bám vào *Hành trình 20 dặm* của mình, bạn giảm được khả năng bị hủy hoại bởi một cú sốc lớn, không lường được. Mỗi công ty chiến thắng 10X đã vươn lên rất xa trước các công ty được đem so sánh kém thành công hơn trong các giai đoạn hỗn loạn. Sự bất ổn dữ dội ủng hộ những người theo *Hành trình 20 dặm*. Đấy là thời điểm mà họ thực sự tỏa sáng.

Hành trình 20 dặm của Intel
so với Bùng phát và Phá sản của AMD

Tỷ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với thị trường phổ thông







Lưu ý:

1. Sơ đồ 1: 31/12/1981 đến 31/12/1984. Sơ đồ 2: 31/12/1984 đến 31/12/1986. Sơ đồ 3: 31/12/1986 đến 31/12/1994.
2. Nguồn của mọi tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá cả Chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bản quyền được bảo hộ. www.crsp.chicagobooth.edu.

Thất bại với *Hành trình 20 dặm* trong một môi trường bất ổn và không khoan nhượng có thể khiến bạn gặp phải thảm họa. Mỗi trường hợp công ty so sánh đều đã có một thời kỳ trong lịch sử của họ mà tại đó việc không duy trì được *Hành trình 20 dặm* đã dẫn đến một kết quả hủy diệt. Ngược lại, chỉ có hai công ty 10X là có những thời kỳ thất bại với *Hành trình 20 dặm*, và không thời kỳ nào trong các thời kỳ này dẫn đến thảm họa bởi vì các công ty 10X đã tự điều chỉnh trước khi bão tố nổi lên và hủy hoại họ.

Khi nghiên cứu một cách hệ thống các thời kỳ hỗn loạn của ngành, chúng tôi đã phát hiện ra một sự tương phản đáng để cân nhắc. Trong 29 sự kiện mà trong đó các công ty theo *Hành trình 20 dặm* đã bước vào một giai đoạn hỗn độn của ngành, họ đã vượt ra khỏi sự hỗn độn ấy với một kết quả tốt ở từng ví dụ một, không hề ngoại lệ, 29/29, tức là tỷ lệ 100%!. Tuy nhiên, trong 23 sự kiện trong đó các công ty thất bại với *Hành trình 20 dặm* bước vào giai đoạn hỗn độn của ngành, họ thoát khỏi giai đoạn hỗn độn này với kết quả tốt chỉ có 3/23 lần mà thôi.

Trong một bối cảnh có những đặc điểm khó lường, đầy những cơ hội và đe dọa, bạn không thể nào đủ khả năng cứ để mặc bản thân phơi bày ra trước các sự kiện không lường trước được. Nếu bạn chạy bộ vào một ngày xuân ấm áp và dễ chịu trên một tuyến đường đẹp đẽ, rộng rãi, gần nhà; bạn có thể sử dụng quá sức của mình và khi về nhà thì chỉ cần dùng hai viên giảm đau Advil để xoa dịu cơ bắp. Nhưng nếu bạn đang leo lên dãy Himalaya hoặc đang trên hành trình đến Nam Cực, đi quá xa có thể có nhiều hậu quả nghiêm trọng hơn nhiều khiến bạn có thể không bao giờ hồi phục

lại. Bạn có thể chệch hướng khỏi *Hành trình 20 dặm* trong lúc yên bình một chút, nhưng làm thế sẽ khiến bạn yếu đi và mất kỷ luật, và do dó bị rơi vào tình thế nguy hiểm khi những thời kỳ bất ổn xuất hiện. Và chúng, những thời kỳ bất ổn ấy, luôn luôn xuất hiện.

TỰ CHỦ TRONG MÔI TRƯỜNG KHÔNG THỂ KIỂM SOÁT

Vào ngày 12/12/1911, Amundsen và nhóm của ông đã tiến đến được mốc cách Nam Cực 45 dặm. Ông không hề có ý niệm gì về việc Scott đang ở đâu. Scott đã đi theo một hướng hơi chệch một chút về phía tây, vì vậy tất cả những gì mà Amundsen biết đó là Scott đang ở phía trước. Khí hậu đang trở nên sáng sủa và tĩnh lặng, và ngồi trên Cao nguyên Polar phẳng lì, Amundsen đang có đồ trượt tuyết và xe kéo trong tình trạng hoàn hảo nhất cho phần còn lại của hành trình đến Nam Cực. Amundsen đã ghi lại, “Việc đi lại và bề mặt vẫn tốt như trước. Thời tiết tuyệt vời – yên tĩnh và có nắng.” Nhóm của ông đã đi được hơn 650 dặm, vạch ra một con đường thẳng qua dãy núi, từ mực nước biển lên đến độ cao là 10.000 bộ. Và giờ đây, không còn day dứt nữa với nỗi bồn chồn về việc “Scott đang ở đâu?”, nhóm của ông có thể đạt được mục tiêu của mình trong vòng 24 giờ chỉ với một nỗ lực mạnh mẽ.

Và Amundsen đã làm gì? Ông đã đi 17 dặm.

Suốt hành trình, Amundsen gắn chặt vào một chế độ tiến triển thống nhất, không bao giờ đi quá xa trong lúc thời tiết tốt, cẩn thận tránh lằn giới hạn của việc quá sức mà có thể khiến nhóm của ông rơi vào tình trạng nguy hiểm, nhưng vẫn nỗ lực tiến lên trong lúc thời tiết xấu để giữ được nhịp. Amundsen đã điều chỉnh nhịp của nhóm đúng nhịp của mình để đi từ 15 đến 20 dặm một ngày, trong

một hành trình không ngơi nghỉ đến 90 độ Nam. Khi một thành viên trong nhóm đề nghị họ có thể đi nhanh hơn đến mức 25 dặm một ngày, Amundsen đã từ chối! Họ cần phải nghỉ ngơi và ngủ để có thể nạp lại năng lượng. Chúng tôi đã khám phá quan điểm *Hành trình 20 dặm* trong nghiên cứu của mình một cách đầy đủ vào ba năm trước khi chúng tôi tình cờ biết được câu chuyện về Amundsen và Scott, và chúng tôi đã sử dụng thuật ngữ "Hành trình 20 dặm" trong các thảo luận nghiên cứu, với khách hàng và sinh viên. Vì vậy, chúng tôi vô cùng ngạc nhiên khi biết rằng Amundsen cũng đã theo đuổi đúng cái ý niệm này trong hành trình đến Nam cực của ông.

Ngược lại, Scott đôi lần đã dẫn dắt nhóm của ông đến kiệt lực vào lúc thời tiết tốt và rồi ngồi trong lều và than phiền về thời thiết vào những ngày xấu. Vào đầu tháng 12, Scott đã viết trong nhật ký hành trình của mình về việc bị ngừng lại bởi một trận bão tuyết rằng, "Tôi tự hỏi liệu có ai có thể đi lại trong cái điều kiện thời tiết như vậy hay không." Nhưng khi Amundsen đối mặt với những tình hình tương tự như Scott (thậm chí là lạnh hơn và ở độ cao so với mặt biển cao hơn khi ông di chuyển qua những đoạn đường núi) ông viết trong nhật ký *của mình*, "Một ngày không dễ chịu – bão, gió thốc, sương giá, nhưng chúng tôi đã tiến gần hơn mục tiêu 13 dặm."

Theo như giải thích của Roland Huntford trong *Nơi tận cùng trên trái đất*, Scott đã đối mặt với những cơn gió bão 6 ngày và đã không đi một ngày nào, trong khi Amundsen đối mặt 15 ngày và đã đi 8 ngày trong số đó. Amundsen đã bấm giờ để đến Nam cực đúng theo nhịp, có mức trung bình là 15,5 dặm một ngày.[41]

Như Amundsen và nhóm của ông, những nhà lãnh đạo 10X và công ty của họ sử dụng các *Hành trình 20 dặm* như là một phương cách để áp dụng sự tự chủ, ngay cả khi sợ hãi trước nguy cơ hay khi bị cơ hội cám dỗ. Có một *Hành trình 20 dặm* rõ ràng sẽ tập trung được tư duy; bởi vì mỗi người trong nhóm biết được các cột mốc và tầm quan trọng của chúng, nên họ sẽ luôn đi đúng đường.

Thị trường tài chính nằm ngoài tầm kiểm soát. Khách hàng nằm ngoài tầm kiểm soát. Các trận động đất nằm ngoài tầm kiểm soát. Cạnh tranh toàn cầu nằm ngoài tầm kiểm soát. Thay đổi công nghệ nằm ngoài tầm kiểm soát. Hầu hết mọi thứ đều nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn. Nhưng khi sử dụng *Hành trình 20 dặm*, bạn có một điểm tập trung hữu hình giúp cho bạn và đội ngũ của bạn tiến lên trước, mặc cho hỗn loạn, bất ổn và thậm chí là hoàn cảnh hỗn mang.

ARTHUR LEVINSON: DẠY MỘT CÔNG TY ĐI THEO HÀNH TRÌNH

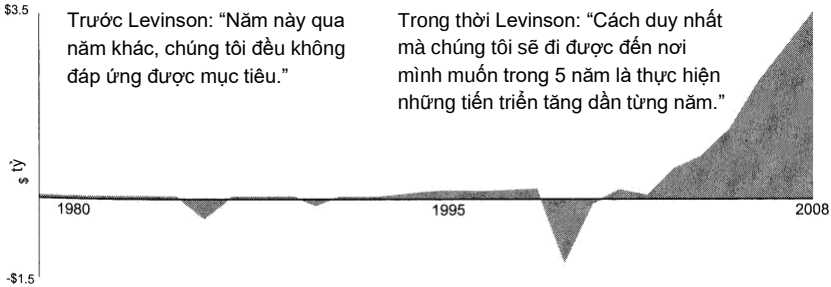
Một trong những trường hợp công ty so sánh thú vị nhất trong nghiên cứu của chúng tôi là Genentech. Sự thú vị trong câu chuyện của họ đến từ lời hứa bị phí phạm trong suốt những năm đầu của công ty và cũng đến từ sự hồi sinh dưới thời lãnh đạo bởi Arthur Levinson, một nhà nghiên cứu ung thư ít tên tuổi được bổ nhiệm từ nội bộ, cũng chính là người đã truyền đạt cho công ty nguyên tắc *Hành trình 20 dặm*. Trong thời kỳ lịch sử ban đầu, Genentech đã theo đuổi một chiến lược cải cách đột phá – nhưng không có kỷ

luật – khởi sự bằng hiện thân của tư tưởng Việc To Tát Tiếp Theo, và trở thành công ty công nghệ sinh học thuần túy đầu tiên trong lịch sử và công ty cổ phần hóa đầu tiên. Công ty sử dụng kỹ thuật sinh học cho một loại hóc-môn tăng trưởng cho trẻ em và điều trị bệnh ung thư bạch cầu hiếm (hairy-cell leukemia – HCL), xơ nang, chứng máu khó đông, và máu đóng cục ở những người bị đau tim, ở đây chỉ liệt kê ra một vài trong rất nhiều sáng tạo tiên phong của công ty. Về thuốc trị đau tim, chủ tịch khoa dược của Đại học Y dược Harvard đã nói rằng, "t-PA sẽ tác động đến các cơn đau tim cũng như những gì mà penicilin đã xử lý đối với các vết nhiễm trùng". Việc To Tát Tiếp Theo, quả đúng là vậy! Thế nhưng, thậm chí là với tất cả những gì của cải cách này, kết quả kinh doanh của Genentech đã tụt lại phía sau lời hứa của mình. Nếu bạn mua cổ phiếu của Genentech vào ngày 31/12/1980, và giữ cho đến giữa năm 1995, khoản đầu tư của bạn thậm chí là không theo kịp thị trường cổ phiếu phổ thông.[42]

Và rồi Genentech đã có được một vận may quý giá khi bổ nhiệm Arthur Levinson đang từ vị trí nhà khoa học trưởng (chief scientist) thành CEO. Mặc dù chưa được kiểm chứng với vai trò là một CEO, nhưng Levinson đã chứng tỏ là một trong những giám đốc công nghệ sinh học giỏi nhất mọi thời đại, một nhà lãnh đạo cổ điển Cấp độ 5 luôn xa lạ với thói kiêu căng hợm hĩnh ở bất kỳ hình thức nào. Kết hợp tính khôi hài như trẻ con và việc theo đuổi hết sức vui vẻ trong cải cách với nguyên tắc kiên định, ông tập trung Genentech chỉ vào những chủng loại sản phẩm mà công ty có thể đứng đầu thị trường với một động cơ kinh tế mạnh mẽ. Dưới thời Levinson, Genentech cuối cùng đã đạt được lực kéo, tạo ra một kết quả tài chính hết sức ngoạn mục (xem biểu đồ sau đây "Genentech: Trước và trong thời Levinson") và hoàn toàn vượt mức thị trường phổ thông.[43]

GENENTECH: Trước và trong thời Levinson

Lợi nhuận 1980–2008



Năm 1998, Levinson đã nói công khai về việc thiếu nguyên tắc trong lịch sử của Genentech, "Trong quá khứ, tôi nghĩ chúng tôi đã phải chịu đựng các kế hoạch 5 năm theo kiểu phân tích bối cảnh như sau 'Nào, thế giới sẽ trông như thế này đây nếu mọi thứ đều tuyệt vời.' Và chúng tôi đã không thực sự sử dụng cái kế hoạch dài hạn ấy như là một cách để quản lý kinh doanh. Từng ngồi nghe các buổi thuyết trình về kế hoạch kinh doanh dài hạn suốt 15 năm trời, trong đó bản thân tôi cũng có tham dự trực tiếp vào một số dự án, tôi thấy mọi người đã không coi nó nghiêm túc khi tất cả đều nhận ra rằng hết năm này đến năm khác chúng tôi đã không đạt được các mục tiêu của các dự án dài hạn đó." Sau đó ông nêu những điểm chính về giải pháp mới của Genentech: "Cách duy nhất mà chúng tôi sẽ đi được đến nơi mình muốn trong 5 năm là thực hiện những tiến triển tăng dần từng năm... Mỗi năm chúng tôi sẽ đạt 20% mục tiêu đề ra. Chúng tôi không thể làm theo kiểu đạt 2%/năm trong 4 năm đầu, rồi 92% trong năm thứ 5 được. Sẽ chẳng bao giờ diễn ra theo cách như vậy được."[44]

Trường hợp của Genentech dưới thời Levinson nêu bật hai điểm chính. Thứ nhất, việc thực hiện *Hành trình 20 dặm* có thể giúp bạn biến kết quả yếu kém thành thành tích xuất sắc; miễn là bạn vẫn còn sống sót và tiếp tục với hành trình, chẳng bao giờ là quá trễ để bắt đầu một hành trình. Thứ hai, tìm kiếm – và thậm chí là *tìm thấy* – Việc To Tát Tiếp Theo tự bản thân nó không tạo ra một công ty vĩ đại. Giống như một vận động viên có năng khiếu nhưng vô kỷ luật, Genetech đã hoạt động không tốt như mong muốn và đã bị thất vọng, và họ chỉ có thể giữ được lời hứa của mình khi Levinson đem "sự kiên định tới mức cuồng nhiệt với nguyên tắc" vào hỗn hợp này.

Chúng ta sống trong một văn hóa hiện đại tôn sùng Việc To Tát Tiếp Theo. Điều đó gây hứng thú, thú vị để đọc, thú vị để bàn luận, thú vị để viết về nó, thú vị để học hỏi và thú vị để tham gia. Tuy nhiên theo đuổi Việc To Tát Tiếp Theo hoàn toàn có thể nguy hiểm nếu nó hóa ra là một cái cớ khiến cho không thực hiện được *Hành trình 20 dặm*. Nếu bạn luôn tìm kiếm Việc To Tát Tiếp Theo thì chắc chắn bạn sẽ luôn ở trong trạng thái tìm kiếm và tìm kiếm. Nhìn chung các trường hợp 10X không có những cơ hội tốt hơn so với các công ty so sánh, nhưng họ đã tận dụng *được* nhiều hơn các cơ hội của mình bằng việc thực hiện *Hành trình 20 dặm* ở mức độ cao nhất. Họ không bao giờ quên: Việc To Tát Tiếp Theo có thể chỉ là Việc To Tát mà bạn đã có.

Dĩ nhiên vẫn còn đó những câu hỏi chưa được trả lời. Làm thế nào bạn cân bằng *được* nhu cầu về "sự kiên định với nguyên tắc" với nhu cầu về cải cách và thích nghi, đặc biệt là trong một thế giới

đầy hỗn loạn? Nếu bạn chỉ thực hiện *Hành trình 20 dặm*, liệu bạn có gặp rủi ro của việc thực hiện hành trình một cách mù quáng đến mức công ty rơi vào quên lãng hay không? Làm thế nào bạn đạt được thành công 10X và sống sót trong một thế giới đầy những thay đổi mang tính đột phá, một thế giới đòi hỏi không chỉ nguyên tắc mà còn đòi hỏi cả sự sáng tạo và sự thận trọng? Và ở phần kế tiếp, chúng ta sẽ tập trung vào chính những câu hỏi này.

TÓM TẮT CHƯƠNG

HÀNH TRÌNH 20 DẶM

CÁC ĐIỂM CHÍNH

⇪X *Hành trình 20 dặm* là một yếu tố tạo sự khác biệt, đến một mức độ nổi trội, giữa các công ty 10X và các công ty so sánh trong nghiên cứu của chúng tôi.

⇪X Để thực hiện *Hành trình 20 dặm*, yêu cầu là phải đạt tới những cột mốc thực hiện cụ thể với sự nhất quán lớn qua một khoảng thời gian dài. Điều này đòi hỏi hai loại lo lắng rất khác nhau, tạo ra kết quả cao trong thời kỳ khó khăn và tự kiềm hãm lại trong thời kỳ tốt đẹp.

⇪X Một *Hành trình 20 dặm* tốt bao gồm bảy đặc điểm sau:

1. Các cột mốc thực hiện rõ ràng.
2. Những kiềm chế tự đặt ra.
3. Thích hợp với một tổ chức cụ thể.
4. Phần lớn nằm trong tầm kiểm soát của công ty để khả thi.
5. Một khung thời gian hợp lý – đủ dài để quản lý, tuy nhiên đủ ngắn để có hiệu quả.
6. Công ty phải tự áp đặt lên chính nó.
7. Đạt được với sự nhất quán cao độ.

⇪X Một *Hành trình 20 dặm* không nhất thiết chỉ nói về khía cạnh tài chính. Bạn có thể có một hành trình về sáng tạo, một hành trình về việc học, một hành trình về việc cải tiến dịch vụ, hoặc bất kỳ dạng hành trình nào miễn là nó có những đặc điểm cơ bản của một *Hành trình 20 dặm* tốt.

TÓM TẮT CHƯƠNG

⇧X *Hành trình 20 dặm* xây dựng sự tự tin. Bằng việc gắn chặt vào một *Hành trình 20 dặm* bất kể thách thức và những cú sốc khôn lường nào mà bạn gặp phải, bạn chứng tỏ với chính bản thân và công ty của mình rằng kết quả thực hiện không phải do điều kiện môi trường quyết định mà phần lớn là do chính những hành động của bạn quyết định.

⇧X Thất bại với *Hành trình 20 dặm* sẽ khiến cho một tổ chức rơi vào tình trạng nguy hiểm nhiều hơn trước những sự kiện bất thường. Mỗi trường hợp công ty so sánh đã có ít nhất một giai đoạn đâm đầu vào thời kỳ khó khăn mà không có nguyên tắc của *Hành trình 20 dặm* thích hợp, và chính điều này đã gây ra một sự suy thoái hoặc một thảm họa nghiêm trọng.

⇧X *Hành trình 20 dặm* giúp bạn áp dụng sự tự chủ trong một môi trường ngoài tầm kiểm soát.

⇧X Những người chiến thắng 10X tự đặt ra cho mình *Hành trình 20 dặm* thích hợp với tổ chức của mình; họ không để những áp lực từ bên ngoài xác định hành trình này cho họ.

⇧X Một công ty luôn có thể áp dụng *Hành trình 20 dặm* ngay cả khi trong lịch sử trước đó họ không có hành trình này, như trường hợp công ty Genentech dưới thời của Levinson.

NHỮNG PHÁT HIỆN BẤT NGỜ

⇧X Những người theo *Hành trình 20 dặm* có lợi thế hơn trong những môi trường không ổn định; thế giới càng xáo trộn bao nhiêu thì bạn càng cần là một người theo *Hành trình 20 dặm* bấy nhiêu.

TÓM TẮT CHƯƠNG

⇧X Có một mối tương quan nghịch giữa việc theo đuổi sự tăng trưởng tối đa và thành công 10X. Các nhà lãnh đạo của các công ty so sánh thường thúc ép sự tăng trưởng tối đa trong những thời kỳ thuận lợi, do đó dễ đưa công ty vào tai ương khi có sự tụt dốc kinh tế bất ngờ. Những người chiến thắng 10X không đả động gì đến sự tăng trưởng, họ luôn giả sử rằng có một điều tồi tệ nào đó rình rập xung quanh nên sẽ không bao giờ chấp nhận tình trạng tăng trưởng quá "nóng"!

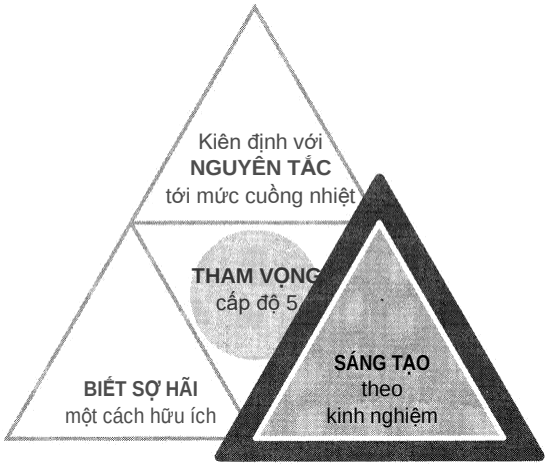
⇧X Việc thực hiện *Hành trình 20 dặm* không phải là một sự xa xỉ chỉ áp dụng với những công ty 10X khi họ thành công; ngược lại họ đã có những *Hành trình 20 dặm* thích hợp từ rất lâu trước khi có được những thành công to lớn, và chúng chính là điều đã giúp cho họ trở nên thành công.

MỘT CÂU HỎI CHÍNH

⇧X *Hành trình 20 dặm* của bạn là gì, việc mà bạn cam kết sẽ đạt được trong 15 đến 30 năm với một sự nhất quán cao độ như Stryker, Southwest Airlines, Intel và Progressive là gì?

4

BẮN ĐẠN NHỎ, RỒI ĐẾN ĐẠI BÁC



"Có thể bạn sẽ không tìm thấy những gì bạn đang tìm,
nhưng bạn sẽ tìm thấy một thứ khác cũng quan trọng như thế."

——Robert Noyce[1]

Hãy tưởng tượng bạn đang ngồi ở phòng chờ để chuẩn bị lên máy bay. Bạn ngước mắt khỏi tờ báo và thấy một viên phi công trong đồng phục cơ trưởng đang đi về phía máy bay của bạn... đeo kính đen và gõ gõ chiếc can trắng.

Bạn cười thầm. Trước đây, bạn đã đi hãng hàng không khôi hài này rồi và bạn biết đây chỉ là một trò đùa khác chơi khăm những hành khách không thường xuyên của hãng. Các viên phi công sẽ thỉnh thoảng để mở cửa hệ thống liên lạc nội bộ và nói đại loại như, "Quý vị có nhớ làm thế nào để khởi động cái này không?" hoặc "Tôi nghĩ là *quý vị* giữ chìa khóa chứ." Hãng hàng không đã khuyến khích phi hành đoàn tham gia vào những trò đùa vui vẻ, sáng tạo các trò chơi và nói đùa với hành khách: "Hôm nay chúng tôi phục vụ bít-tết và khoai tây bỏ lò... trên chuyến bay đã khởi hành cách đây một giờ." Hãng sẽ chọn ra một khách hàng mỗi khi đạt đến con số khách hàng thứ một triệu, hai triệu, ba triệu v.v... Có một lần, hãng đã đánh dấu cột mốc này bằng cách dẫn vị khách hàng được chọn xuống cầu thang của máy bay và trao cho anh ta sợi dây có buộc một con bò, một con vật mụ mẫm đang đứng lặng lẽ trên đường băng, như là một tặng vật đặc biệt. Bạn yêu hãng hàng không nổi loạn này bởi mô hình cấp tiến, mới mẻ và một văn hóa đầy ắp sự vui nhộn, sôi nổi đối với ngành công nghiệp này.

Nhưng, nghiêm túc hơn, bạn yêu thích hãng hàng không này vì giá rẻ, luôn đúng giờ và không hề rườm rà. Thay vì phải qua các thủ tục lấy vé phức tạp như xưa nay, bạn chỉ cần lấy một biên nhận đã thanh toán tiền mặt đơn giản mà thôi. Không ấn định chỗ ngồi, không có các phân biệt hạng ưu tiên và rất ít bị hoãn chuyến. Các chuyến bay hạ cánh, nhanh chóng quay lại đường băng khởi hành và rồi lại lên đường. Bạn yêu cái mô hình bay thẳng, và không có các trạm trung chuyển. Toàn bộ trải nghiệm mà bạn nhận được là "đơn giản, nhanh chóng, khôi hài, tin cậy, an toàn và rẻ".

Khi bạn chuẩn bị lên máy bay, hy vọng là bạn không bị chọn là hành khách thứ một, hai hay ba triệu (bởi thực sự bạn không muốn hoặc cũng không cần một con bò), bạn để ý thấy một trong những

điều yêu thích của mình: chữ "U" màu đen bắt từ trái sang phải ngay dưới mũi của chiếc máy bay, tạo thành hình một Gương mặt cười to đùng, thân thiện, đang liếc nhìn bạn, hai cửa sổ buồng lái trông như hai con mắt và đầu máy bay tạo thành một chiếc mũi nhọn màu đen. Vậy đó, thế là bạn lại đang bay với hãng hàng không Pacific Southwest (PSA) và trên Cỗ máy Mặt cười biết bay, to lớn của nó trên bầu trời.[2]

PSA đã trở thành một câu chuyện về sự thành công trong ngành hàng không. Hành khách không chỉ thích hãng hàng không vui nhộn này và chiếc máy bay có hình mặt cười của nó, mà cả mô hình kinh doanh của nó cũng cho thấy lợi nhuận khổng lồ và đầy tiềm năng phát triển. Vì vậy mà khi một nhóm doanh nghiệp quyết định thành lập một hãng hàng không ở Texas, họ đã ra một kế hoạch kinh doanh rất đơn giản: sao chép PSA ở Texas. Tờ *New York Times* vào năm 1971 đã viết rằng Chủ tịch Lamar Muse của hãng hàng không Southwest "đã nói thật – và lặp đi lặp lại – rằng Hãng hàng không Southwest đã phát triển khởi đầu của mình chung quanh những ý tưởng mà Hãng hàng không Pacific Southwest đã chứng tỏ là thành công."[3]

"Chúng tôi không bận tâm việc mình là những kẻ bắt chước kiểu vận hành như thế," Muse đã phát biểu vào năm 1971 khi đề cập đến những chuyến viếng thăm PSA của ông và các lãnh đạo khác của Southwest khi họ "ráp nối" các kế hoạch hoạt động của mình. PSA đã chào đón nhóm Texas mới ra nghề này tại những cơ sở ở San Diego, thậm chí trên thực tế còn bán cho họ những chuyến bay huấn luyện cách vận hành. Điều này nghe có vẻ kì cục, nhưng trước khi có đạo luật bãi bỏ các ràng buộc trong ngành hàng không (Airlines Deregulation Act – 1978) và với việc Southwest chỉ giới hạn ở Texas, PSA vẫn không bị đe dọa trong thị trường bang California rộng lớn của mình.[4]

Các doanh nhân tham quan từ Texas ngồi ghế phụ trên các chuyến bay của PSA và ghi chú từng chi tiết về cửa đón và hoạt động hậu trường. Họ trở về Texas với những sổ ghi chép và một loạt các cẩm nang hoạt động mà họ đã dùng để bắt chước mô hình của PSA đến cả những chi tiết nhỏ nhặt nhất, kể cả cái văn hóa vui nhộn và hài hước nói trên. Sau này, Lamar Muse đã viết rằng việc tạo ra các cẩm nang hoạt động cho hãng máy bay mới thành lập của mình "chủ yếu là một quy trình cắt và dán - cut-and-paste!" một chi tiết được củng cố bởi một quyển sách khác viết về sự tăng trưởng và suy sụp của PSA. Hãng Southwest đã sao chép hoàn toàn PSA đến nỗi bạn hầu như có thể gọi nó là một bản photocopy![5]

MỘT NGẠC NHIÊN LỚN

Khi bắt đầu nỗ lực nghiên cứu này, chúng tôi đã dự đoán rằng cải cách có thể là một yếu tố khác biệt chính để công ty 10X thành công trong những môi trường bất ổn có đặc điểm thay đổi nhanh chóng. Nhưng nếu vậy thì phải giải thích sao đây về trường hợp của PSA và Southwest? Hãy tưởng tượng chúng tôi đã ngạc nhiên thế nào khi phát hiện ra rằng người cải cách thực sự, PSA, thậm chí là đã không còn tồn tại như một thương hiệu độc lập, dù họ đã sáng tạo ra một trong những mô hình thành công nhất trong ngành hàng không ở thế kỷ XX.[6] Và thêm vào đó là Southwest, một trong những trường hợp nghiên cứu mà chúng tôi thích thú và yêu mến nhất, trên thực tế hầu như không cải cách bất kỳ điều vào lúc họ thành lập công ty!

Chúng tôi phân tích Southwest và PSA trước tiên trong quá trình nghiên cứu, và đã bình luận trong các cuộc thảo luận nhóm nghiên cứu rằng, "Có thể hàng không là một trường hợp đặc biệt, một ngành mà quy mô và chi phí quan trọng hơn nhiều so với cải cách."

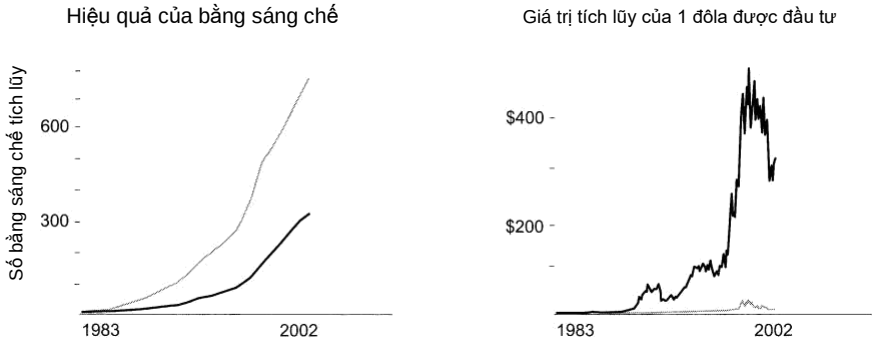
Chúng tôi đã từng nghĩ, khi nhìn vào các ngành công nghiệp thiên về công nghệ như thiết bị y tế, máy tính, chất bán dẫn, phần mềm và công nghệ sinh học, rằng chúng tôi sẽ thấy những bằng chứng nổi trội của các công ty 10X chứng tỏ sự vượt bậc về cải cách của họ so với đối thủ.

Và chúng tôi đã bất ngờ trước những điều phát hiện được.

Bất ngờ lớn nhất xảy ra khi chúng tôi nghiên cứu các cặp công ty trong ngành công nghệ sinh học, một ngành mà trong đó mối tương quan giữa cải cách và thành công hầu như là 100%. Hãy nhìn vào hai đường đồ thị trong sơ đồ "Sự đảo lộn vai trò trong Công nghệ sinh học: Amgen và Genentech." Bên trái, chúng ta thấy kết quả hết sức ngạc nhiên của Genentech về công suất sáng tạo, vượt Amgen hơn hai lần về năng suất bằng sáng chế; bên phải, chúng ta thấy kết quả tài chính ngoạn mục của Amgen, đánh bại Genentech với một hệ số là hơn 30/1. Giáo sư Jasjit Singh, người đã nghiên cứu một cách hệ thống về hiệu quả của các bằng sáng chế, đã tìm ra một kiểu mẫu tương tự về *sự biểu dương* bằng sáng chế, chỉ ra rằng Genentech đã sáng tạo không chỉ nhiều bằng sáng chế mà còn sáng tạo các bằng sáng chế *có ảnh hưởng* cao độ. Genentech nổi bật với việc là một trong những công ty cách tân nhất trong lịch sử của ngành công nghệ sinh học, là công ty đầu tiên ứng dụng DNA tái tổ hợp thành sản phẩm thương mại lớn, công ty đầu tiên tạo ra một sản phẩm công nghệ sinh học được FDA phê duyệt, công ty mà tạp chí *Science* đã ngợi khen là có thành tích vô đối trong ngành ở việc sáng tạo các đột phá mới to tát. Thế nhưng, chính là Amgen, chứ không phải là Genentech, đã trở thành trường hợp 10X trong nghiên cứu của chúng tôi.[7]

Sự đảo lộn vai trò trong Công nghệ sinh học: Amgen và Genentech

Cải cách và Kết quả thực hiện



Ghi chú:

1. Nguồn của số lượng bằng sáng chế: Văn phòng Bằng sáng chế và Thương hiệu Hoa Kỳ, www. uspto.gov.
2. Nguồn của mọi tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá cả Chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bản quyền được bảo hộ. www.crsp.chicagobooth.edu.

Do tò mò, chúng tôi đã thực hiện một phân tích có hệ thống về cải cách, tập trung vào các phạm vi có liên quan đến cải cách trong từng ngành (ví dụ như cải cách trong công nghệ sinh học tập trung vào các sản phẩm mới và các khám phá khoa học, trong khi cải cách trong ngành hàng không tập trung vào các mô hình kinh doanh mới và các thông lệ hoạt động v.v...). Chúng tôi nhận diện ba loại cải cách: cơ bản, trung bình và lớn, tổng cộng 290 sự kiện cải cách (31 cải cách lớn, 45 cải cách trung bình và 214 cải cách cơ bản), so sánh những công ty 10X thành công với từng trường hợp so sánh
và tự đặt ra câu hỏi công ty nào cải cách nhiều hơn trong suốt thời kỳ được chúng tôi phân tích. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Phân tích cải cách.*) Chỉ có ba trong số bảy cặp là công ty 10X tỏ ra
cải cách hơn so với công ty so sánh.

Bằng chứng từ nghiên cứu của chúng tôi không ủng hộ giả thuyết cho rằng các công ty 10X nhất thiết phải cải cách hơn so với các công ty kém thành công hơn được đem so sánh. Và trong một số trường hợp bất ngờ, như Southwest so với PSA và Amgen so với Genentech, các công ty 10X đã ít cải cách hơn so với đối thủ.

John Brown của Stryker sống với câu thần chú rằng tốt nhất là "one fad behind" (đi sau mốt nhất thời một bước), không bao giờ là đầu tiên trên thị trường, nhưng cũng không bao giờ là cuối cùng. Ngược lại, Leon Hirsch của công ty so sánh USSC đã chất đống hết đột phá này đến đột phá khác, với những sản phẩm mới đã cách mạng hóa thực hành phẫu thuật như kim khâu có thể tan và các thiết bị đặc biệt cho các quy trình phẫu thuật xâm phạm tối thiểu, tạo dựng tiếng tăm như là một người dẫn đầu cách tân nhất về chủng loại sản phẩm của mình với các nhà phân tích kinh doanh. Tờ *Investor's Business Daily* đã ghi nhận rằng "Đó là cách [USSC] ngăn các đối thủ gây ảnh hưởng – bằng việc cải cách vượt trội hơn." Thế nhưng Stryker – bước theo kiểu "đi sau mốt nhất thời một bước" – đã dễ dàng đánh bại USSC xét theo kết quả thực hiện dài hạn.[8]

Thậm chí ở những cặp mà các công ty 10X có cải cách nhiều hơn so với đối thủ, như với trường hợp Intel so với AMD, bằng chứng vẫn không ủng hộ cái ý tưởng cho rằng việc dẫn đầu trong cải cách là công cụ phân biệt cần thiết nhất cho thành công 10X. Ở nhiều giai đoạn khác nhau trong lịch sử của mình, Intel đã không có con chip cải cách nhất trong ngành. Intel tụt hậu so với National Semiconductor và Texas Instruments trong việc chuyển sang các

bộ vi xử lý 16-bit. Chính một số nhà quản lý của Intel còn thấy Motorola 68000 tốt hơn cả 8086 của Intel, và sau đó Intel cũng lại muộn màng trong việc tung ra thị trường các bộ vi xử lý 32-bit của mình. Intel cũng đã rớt lại phía sau những con chip RISC (reduced instruction set – máy tính với tập lệnh đơn giản) tiên phong và đã phải cố gắng đuổi theo các đối thủ. Dĩ nhiên là Intel đã có những cải cách đầy ý nghĩa – *chúng tôi không nói rằng Intel thất bại trong việc cải cách* – nhưng bằng chứng lịch sử cho thấy Intel ít khi là nhà cải cách tiên phong ở những giai đoạn then chốt so với những gì mà mọi người đã nghĩ.[9]

Chúng tôi không phải là những người nghiên cứu duy nhất tìm được những điều này. Chúng tôi đã bắt gặp một ý tưởng thú vị trong cuốn sách của Gerard J. Tellis và Peter N. Golder: *Ý chí và Tầm nhìn* (*Will and Vision*). Tellis và Golder đã xem xét một cách có hệ thống về mối quan hệ giữa việc đạt được sự lãnh đạo thị trường dài hạn và là nhà tiên phong cải cách ở 66 loại thị trường, từ kẹo gum đến Internet. Họ phát hiện ra rằng chỉ có 9% những nhà cải cách tiên phong trở thành những người chiến thắng cuối cùng trong một thị trường. Gillette đã không phải là người tiên phong trong sản phẩm dao cạo an toàn, mà đó chính là Star. Polaroid đã không là nhà tiên phong trong sản phẩm máy chụp hình lấy ngay; Duroni mới là người tiên phong. Microsoft đã không là nhà tiên phong trong bảng tính máy tính cá nhân; đó phải là VisiCorp. Amazon đã không là nhà tiên phong trong việc bán sách trực tuyến và AOL đã không là nhà tiên phong về dịch vụ Internet trực tuyến. Tellis và Golder cũng phát hiện ra rằng 64% các nhà cải cách tiên phong đã thất bại hoàn toàn. Có vẻ như tiên phong cải cách thì tốt cho xã hội nhưng theo thống kê lại nguy hiểm cho cá nhân người tiên phong![10]

Chúng tôi đã mường tượng việc chia sẻ những phát hiện đánh đố này với một số nhà lãnh đạo 10X, tưởng tượng rằng họ có thể bị ngạc nhiên, thậm chí có lẽ là tức giận. Chúng tôi đã tưởng tượng Bill Gates, người xem cải cách như là trọng tâm thành công trong ba thập kỷ đầu tiên của Microsoft, sẽ cáu gắt với chúng tôi rằng "Đó là điều ngốc nghếch nhất mà tôi từng nghe!"

Và quả thật là như vậy, nếu chúng tôi bước ra và nói rằng "Cải cách là xấu," thì cũng đáng để bị gọi là ngu ngốc. Nhưng đó không phải là quan điểm của chúng tôi; chúng tôi *không* nói cải cách là không quan trọng. Mỗi công ty trong nghiên cứu này đều cải cách. Chỉ là những công ty 10X thành công, so với kỳ vọng của chúng tôi, đã cải cách ít hơn so với ngành và với các trường hợp được đem ra so sánh với họ; họ đã cải cách *đủ* để trở nên thành công nhưng nhìn chung *không* phải là người cải cách nhất.

Chúng tôi rút ra được rằng mỗi môi trường đều có một mức "ngưỡng cải cách" mà bạn cần phải đạt được để trở thành một đối thủ trong cuộc chơi. Một số ngành, như hàng không, có ngưỡng thấp, trong khi một số ngành khác, như công nghệ sinh học, lại đòi hỏi một ngưỡng cao. Các công ty thất bại ở việc đáp ứng ngưỡng cải cách sẽ không thể chiến thắng. Nhưng – và điều này đã khiến chúng tôi ngạc nhiên – *một khi bạn đã ở trên ngưỡng*, đặc biệt là ở một môi trường cực kỳ xáo trộn, việc trở nên cải cách hơn dường như không ảnh hưởng nhiều lắm.

NGƯỠNG CẢI CÁCH

Ngành	Phạm vi cải cách cơ bản	Ngưỡng cải cách
Chất bán dẫn	Thiết bị, sản phẩm và công nghệ mới	Cao
Công nghệ sinh học	Phát triển thuốc, khám phá khoa học, đột phá mới	Cao
Máy tính/ Phần mềm	Sản phẩm, nâng cấp và công nghệ mới	Cao
Thiết bị y tế	Thiết bị y tế, đột phá ứng dụng mới	Trung bình
Hàng không	Tính năng dịch vụ mới, mô hình kinh doanh và thực hành mới	Thấp
Bảo hiểm	Sản phẩm bảo hiểm mới, tính năng dịch vụ mới	Thấp

Vì vậy, ở đây chúng tôi có một câu đố thú vị. *Tại sao* cải cách không phân biệt một cách có hệ thống những 10X thành công với những người so sánh, mặc dù quan điểm phổ biến là “cải cách có lẽ là yếu tố phân biệt thành công số 1 trong một thế giới thay đổi nhanh chóng”? Bởi vì, về cơ bản, một khi một công ty đã đạt được ngưỡng cải cách cần thiết cho việc sinh tồn và thành công trong một môi trường cho trước, nó cần *một hỗn hợp* các yếu tố khác để trở thành một công ty 10X – cụ thể là hỗn hợp giữa sáng tạo và nguyên tắc.

SÁNG TẠO VÀ NGUYÊN TẮC

Năm 1970, một công ty nhỏ có tên là Advanced Memory Systems đã phá vỡ rào cản con chip có bộ nhớ 1.000-bit và giới thiệu ra thị trường một sản phẩm được thiết kế tuyệt vời, sớm hơn vài tháng so với đối thủ của nó, cũng là một công ty nhỏ có tên là Intel. Điều này nghe không có vẻ gì là một sự dẫn đầu, nhưng ở những giai đoạn đầu của cuộc đua trở thành chuẩn mực của ngành trong một cuộc cách mạng công nghệ đang thay đổi nhanh chóng, việc đi sau vài tháng cũng giống như đi sau một phút trong cuộc chạy đua 1 dặm (thường hết khoảng 4 phút). Intel hối hả chạy đua với thời gian để giới thiệu con chip với bộ nhớ 1103 của mình vào cuối năm 1970. Trong cuộc hỗn chiến ồ ạt này, Intel đã vấp phải hàng loạt vấn đề, kể cả việc chạy không ổn định của thiết bị (do sự tích điện bề mặt quá mức gây ra) có thể khiến mất hết dữ liệu. Tình hình Intel lúc đó là quá non trẻ, tụt hậu nhiều tháng, với một con chip bộ nhớ mà trong một số tình huống nào đó không vận hành được! Các kỹ sư của Intel đã làm việc năm mươi, sáu mươi, bảy mươi giờ một tuần trong vòng tám tháng để sửa chữa rắc rối. Năm 1973, Andy Grove đã hồi tưởng lại, "Nơi này là một nhà thương điên. Tôi đã có những cơn ác mộng đúng theo nghĩa đen. Tôi thức giấc giữa đêm hôm để giải tỏa những cuộc chiến diễn ra vào ban ngày."[11]

Bất chấp tất cả những điều này, Intel đã bắt kịp, vượt qua và hoàn toàn nghiền nát Advanced Memory Systems. "Chúng tôi đã có một thiết kế tốt hơn nhưng chúng tôi tung nó vào thị trường," chủ tịch Advanced Memory Systems đã nói. "[Intel] hạ nốc ao chúng tôi." Đến năm 1973, con chip 1103 của Intel đã trở thành bộ phận cấu thành chất bán dẫn bán chạy nhất trên thế giới, hầu như nhà sản xuất máy tính lớn nào cũng đều sử dụng nó.[12]

Lý do?

Đúng, cải cách có đóng một vai trò; con chip 1103 đã chứng tỏ được là một con chip rất tốt. Nhưng điều đáng nói hơn là cái phương châm mà Intel đã sử dụng cho mình vào năm 1973: "Intel Cung cấp."[13]

"Khả năng trong việc cung cấp, phân phối các bộ phận đã khiến cán cân kết quả nghiêng về phía chúng tôi," Robert Noyce đã nói về thành công đầu tiên của Intel như thế.[14] Intel đã ám ảnh về vấn đề sản xuất, cung cấp và quy mô. "Chúng tôi muốn làm tốt ở khâu kỹ thuật," Noyce tiếp tục, "và cứ thế mà bán nó hết lần này đến lần khác."[15]

"Intel Cung cấp" giải thích cho thành công 10X của Intel tốt hơn nhiều so với "Intel Cải cách". Thậm chí chính xác hơn là "Intel cải cách đến một ngưỡng cần thiết, rồi đánh bại tất cả mọi người – hoàn toàn, triệt để, điên cuồng, ám ảnh – với khả năng cung cấp, chuyển giao những cải cách của nó, ở một chi phí được kỳ vọng, với độ tin cậy cao và tính nhất quán lớn." Đây chính là cốt lõi hành trình 10X của Intel.

Các nhà sáng lập Intel tin rằng cải cách mà không có nguyên tắc sẽ dẫn đến thảm họa. "Kiểu kinh doanh này là đứng trên bờ vực thẳm," Gordon Moore đã nói như vậy vào năm 1973, khi đề cập đến khuynh hướng của các nhà công nghệ quá khích, hứa hẹn quá mức những gì mà họ có thể cung cấp và rồi không thể đưa ra những con chip đủ tin cậy với cái giá có thể đạt được. Thật vậy, phát biểu nguyên thủy của Định luật Moore, do Moore viết vào năm 1965, tập trung không chỉ vào việc mỗi năm gấp đôi độ phức

tạp của mạch tích hợp (yếu tố cải cách) mà còn ở việc sản xuất ra nó *ở cái giá tối thiểu*. Tuân theo Định luật Moore là một trò chơi về nguyên tắc, một trò chơi về tỷ lệ, một trò chơi về hệ thống, chứ không đơn thuần là một trò chơi về cải cách. Như Leslie Berlin đã viết về những ngày đầu của Intel trong quyển sách có căn cứ và rất hay của mình, *Người đàn ông đứng sau Microchip (The Man Behind the Microchip)*, rằng "Cái mà Intel cần để tiến lên không phải là can đảm để thực hiện những bước nhảy vọt mà chính là nguyên tắc để thực hiện những bước đi có trật tự theo một phong cách được kiểm soát." Andy Grove đã nói trong thời kỳ này, "Chúng tôi phải hệ thống hóa mọi thứ sao cho không phá hủy công nghệ của mình," trong một bài báo so sánh giải pháp của Intel khi tạo ra các con chip bán dẫn với việc tung ra những hệ điều hành công nghệ cao. Groove cố gắng tạo cho Intel không phải là hình mẫu của một phòng thí nghiệm R&D tiên tiến, mà là một công ty theo kiểu McDonald's. Thậm chí ông đặt một hộp hamburger trên bàn làm việc của mình với cái logo bắt chước, McIntel. Một phần tư thế kỷ sau thành công của 1103, Intel đã thông cáo lại các giá trị cốt lõi của mình. Và các nhà lãnh đạo Intel đã chọn giá trị cốt lõi nào để đưa vào đầu danh sách? Không phải là cải cách hay sáng tạo, mà là nguyên tắc.[16]

Dĩ nhiên, chỉ với nguyên tắc thì không thể tạo ra sự vĩ đại, mà là *việc kết hợp* giữa nguyên tắc *và* sáng tạo. Theo cách nói trong cuốn sách *Xây dựng để trường tồn (Built to Last)*, đây đúng là một "Sự kỳ diệu của chữ VÀ" thực sự. Như một người bạn lâu năm của Herb Kelleher của Hãng hàng không Southwest đã nói, "Điều mà mọi người không hiểu đó là Herb có cái sáng tạo điên rồ của dân Ireland và cái nguyên tắc không khoan nhượng của dân Phổ. Đơn giản là bạn sẽ không thường xuyên có được sự kết hợp này."[17]

Nhiệm vụ to tát, hiếm khi đạt được, là pha trộn giữa tăng cường sáng tạo và nguyên tắc không ngừng, sao cho có thể phóng đại sáng tạo chứ không phải hủy diệt nó. Khi bạn kết hợp nhuần nhuyễn giữa sự xuất sắc trong hoạt động với cải cách, bạn sẽ nhân tính sáng tạo của mình lên. Và đó chính là những gì mà các nhà lãnh đạo 10X làm.

Dữ liệu mà chúng tôi có về tính cải cách tương đối đã đưa ra một tình huống nan giải quan trọng. Một mặt, khi bạn đối diện với một thế giới bất định và bất ổn, việc tập trung một cách ám ảnh vào chính bản thân cải cách sẽ không tạo ra được thành công vĩ đại và thậm chí có thể dẫn đến thất bại hoàn toàn; đặt cược lớn vào những cải cách sai lầm hoặc thất bại trong việc thực hiện cải cách đúng; và bạn đã tự đặt mình vào tình trạng nguy hiểm. Mặt khác, *nếu bạn chỉ ngồi yên và chẳng bao giờ làm gì mới mẻ hoặc táo bạo, thế giới sẽ vượt mặt bạn*, và thay vào đó là bạn sẽ chết. Giải pháp cho tình huống nan giải này nằm ở việc thay thế câu thần chú quá tối giản "cải cách hay là chết" bằng một ý tưởng hữu dụng hơn rất nhiều: *bắn đạn nhỏ trước, rồi hãy đến đại bác*.

ĐẠN NHỎ, RỒI ĐẾN ĐẠI BÁC

Hãy tưởng tượng bạn đang trên biển, một chiến thuyền của quân địch đang nhắm về bạn. Bạn có một lượng thuốc súng giới hạn. Bạn lấy hết lượng thuốc súng đó và dùng nó để bắn một phát đại bác. Phát đại bác bay trên biển... và trượt mục tiêu, đến 40 độ. Bạn quay lại với kho dự trữ và phát hiện ra rằng bạn đã hết thuốc súng. Bạn chết.

Nhưng hãy giả sử thay vì như vậy, khi bạn thấy chiến thuyền kia đang nhắm về mình, bạn dùng một lượng thuốc súng nhỏ và chỉ bắn một viên đạn nhỏ. Nó trượt mục tiêu 40 độ. Bạn nhồi một viên khác và bắn. Nó trượt 30 độ. Bạn lại nhồi viên thứ ba và bắn, lần này chỉ trượt 10 độ. Viên đạt tiếp theo trúng – bùm! – phần thân của con tàu đang tiến đến. *Bây giờ*, bạn lấy hết thuốc súng còn lại để bắn một phát đại bác theo cùng một tầm ngắm, và làm chìm chiến tàu của quân thù. Bạn sống sót.

Vào ngày 14/4/1980, nhà đầu tư rủi ro William K. Bowes và nhà khoa học Winston Salser tập hợp một nhóm nhỏ các nhà khoa học và nhà đầu tư để họp tại Viện Công nghệ California thảo luận về một công ty công nghệ sinh học mới được đăng ký. Công ty này không có CEO, sản phẩm, kế hoạch marketing hay phương hướng cụ thể. Nó chỉ có một ban cố vấn khoa học và một nhóm những người sẵn lòng đầu tư dưới 100.000 đôla vào một lĩnh vực mới nổi là ADN kết hợp. Ý tưởng rất đơn giản: chọn người giỏi nhất mà họ có thể tìm ra, tài trợ cho họ để đưa công nghệ ADN kết hợp tiên tiến nhất vào một loạt các ý tưởng, tìm ra cái gì đó có thể hoạt động hiệu quả, tạo ra một sản phẩm và xây dựng một công ty thành công.[18]

Sáu tháng sau, Bowes thuyết phục George Rathmann rời chức vụ phó chủ tịch R&D ở Abbot Laboratories để dẫn dắt công ty khởi nghiệp nhỏ này, sau này là Amgen. Rathmann và ba nhân viên đã bắt đầu làm việc trong một nhà tiền chế và lắp ráp, dùng chung với dàn đồng ca phái Phúc âm tại Thousand Oaks, California. Nhiệm vụ 1: Chọn người xuất sắc. Nhiệm vụ 2: Tập hợp càng nhiều thuốc súng (quỹ tài trợ bổ sung) càng tốt. Nhiệm vụ 3: Tìm đường đến thành công và xây dựng một công ty vĩ đại.[19]

Nhưng bằng cách nào?

Amgen nắm giữ công nghệ ADN kết hợp và "thử nó với hầu như tất cả mọi thứ."[20] Amgen bắt đầu bắn đạn nhỏ, rất nhiều đạn nhỏ:

Đạn nhỏ: Tế bào kháng sinh bạch cầu, cho các bệnh truyền nhiễm qua vi rút.

Đạn nhỏ: Vắc-xin chống viêm gan siêu vi B.

Đạn nhỏ: Tác nhân phát triển biểu bì, để chữa lành vết thương và loét dạ dày.

Đạn nhỏ: Xét nghiệm miễn dịch, để cải thiện các xét nghiệm chẩn đoán y tế.

Đạn nhỏ: Đầu dò phân tử lai, để chẩn đoán ung thư, bệnh truyền nhiễm và rối loạn gen.

Đạn nhỏ: Thuốc kích thích tạo hồng cầu (EPO), để điều trị bệnh thiếu máu ở bệnh thận mãn tính.

Đạn nhỏ: Hóc-môn tăng trưởng cho gà, để cho ra giống gà tốt hơn.

Đạn nhỏ: Hóc-môn tăng trưởng cho bò, để lấy được sữa bò tốt hơn.

Đạn nhỏ: Các tác nhân giải phóng tăng trưởng hóc-môn.

Đạn nhỏ: Vắc-xin ngừa bệnh parvovirus ở lợn, để tăng tỷ lệ sinh sản ở lợn.

Đạn nhỏ: Vắc-xin ngừa bệnh TGE (viêm dạ dày ruột truyền nhiễm), cho các bệnh nhiễm trùng ruột ở lợn con.

Đạn nhỏ: Thuốc nhuộm dùng kỹ thuật sinh học để nhuộm màu xanh cho vải jean.[21]

Đến năm 1984, thuốc kích thích tạo hồng cầu (một loại glucoprotein kích thích việc sản xuất ra các tế bào hồng cầu, được dùng để chữa bệnh thiếu máu) bắt đầu cho thấy tiềm năng khả

quan nhất. Vì khoa học đã tiến bộ và các nhà khoa học của Amgen đã tách được gen EPO, nên Amgen đã đổ thêm nhiều "thuốc súng" hơn, chuyển sang các thử nghiệm lâm sàng, chứng minh hiệu quả, đảm bảo một bằng sáng chế có thể bảo vệ được v.v... Sau đó, sau khi đã hoàn tất về mặt khoa học và đánh giá về mặt thị trường (200.000 bệnh nhân mắc bệnh thận mãn tính tại Hoa Kỳ), Amgen đã bắt một phát đại bác, xây dựng cơ sở xét nghiệm, phân bổ tài chính để sản xuất và tập hợp một nhóm khởi đầu. EPO đã trở thành sản phẩm sử dụng công nghệ sinh học siêu bom tấn đầu tiên trong lịch sử.[22]

Những ngày đầu của Amgen minh họa một kiểu mẫu cốt yếu mà chúng ta đã quan sát trong nghiên cứu này: bắn đạn nhỏ trước, rồi mới đến đạn đại bác. Đầu tiên, bạn bắn đạn nhỏ để định ra cái gì sẽ có hiệu quả. Sau đó, một khi đã có sự tự tin dựa trên thực nghiệm được tạo ra từ những phát đạn nhỏ kia, bạn tập trung các nguồn lực của mình và bắn một phát đại bác. Sau khi phát đại bác ấy đã trúng mục tiêu, bạn đi theo *Hành trình 20 dặm* để tối đa hóa thành công to lớn của mình.

Lịch sử của các công ty 10X giống như một chiến trường lỗ chỗ những hố bom, và rải đầy những phát đạn nhỏ mà chẳng trúng bất kỳ mục tiêu nào và bị ghim chặt vào đất. (Xem bảng bên dưới, "Cái gì tạo ra một phát đạn nhỏ?") Những lý giải sau này có xu hướng chỉ tập trung vào những phát đại bác, tạo một ấn tượng sai lầm rằng thành tựu 10X chỉ đến với những ai dám gan góc luôn đặt cược lớn vào phát đại bác khổng lồ. Nhưng bằng chứng nghiên cứu lịch sử lại thể hiện một câu chuyện hoàn toàn khác, một câu chuyện đầy những phát đạn nhỏ ghim vào đất và kết thúc bằng nhiều phát đại bác đập tan mục tiêu của chúng.

CÁI GÌ TẠO RA MỘT PHÁT ĐẠN NHỎ?

Một phát đạn nhỏ là một kiểm chứng thực nghiệm nhằm mục đích *học hỏi xem cái gì sẽ có hiệu quả* và đáp ứng ba tiêu chuẩn:

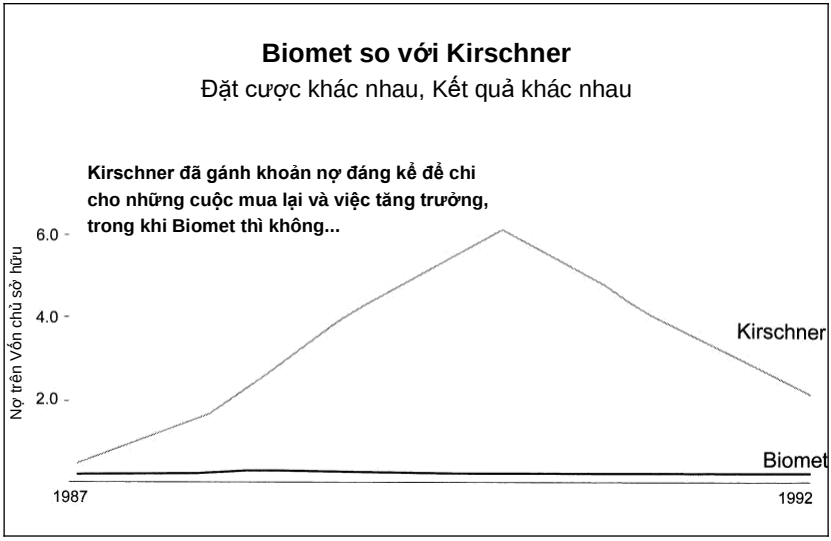
1. *Chi phí thấp*. Lưu ý: kích thước của phát đạn nhỏ tăng khi doanh nghiệp tăng trưởng; một phát đại bác đối với một doanh nghiệp 1 triệu đôla có thể là một phát đạn nhỏ đối với doanh nghiệp 1 tỷ đôla.

2. *Rủi ro thấp*. Lưu ý: rủi ro thấp không có nghĩa là có khả năng thành công cao; rủi ro thấp có nghĩa là nếu phát đạn nhỏ ấy đi chệch hoặc không trúng vào mục tiêu nào thì sẽ kéo theo rất ít hậu quả.

3. *Sự xao lãng thấp*. Lưu ý: điều này có nghĩa là xao lãng thấp đối với tổng thể doanh nghiệp; chứ nó vẫn có thể gây sự xao lãng rất cao cho một cá nhân hoặc một số ít cá nhân.

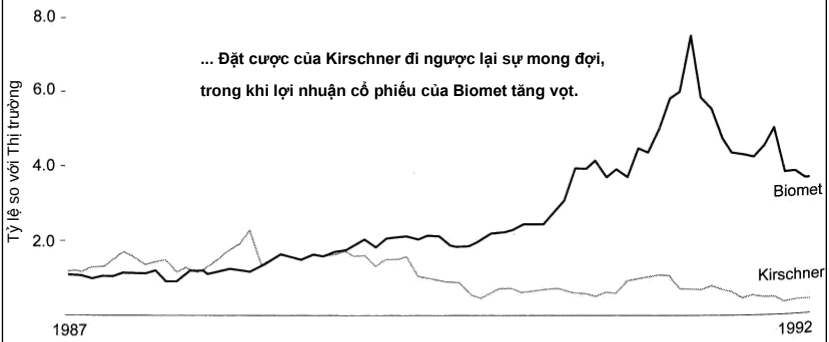
Các công ty 10X đã sử dụng sự kết hợp giữa các phát đạn nhỏ sáng tạo (như sản phẩm, công nghệ, dịch vụ và quy trình mới) với các thương vụ mua lại. Để một thương vụ mua lại có đủ điều kiện như một phát đạn nhỏ, nó cần đáp ứng ba cuộc kiểm tra: chi phí thấp, rủi ro thấp và sự xao lãng thấp. Công ty Biomet đã sử dụng các thương vụ mua lại để khám phá các thị trường, công nghệ và những điểm thích hợp mới, nhưng họ đã làm vậy với một sự kiềm chế tự áp đặt. Các vụ mua lại phải được thực hiện với chi phí không bị nợ hoặc nợ rất ít, và chỉ khi bảng cân đối kế toán vẫn còn mạnh sau việc mua bán này, như vậy sẽ đảm bảo các vụ mua bán vẫn có tính rủi ro thấp, chi phí thấp và sự xao lãng tương đối thấp.[23]

Ngược lại, Krischner, trường hợp so sánh của Biomet, đã thực hiện *những cuộc mua lại có tầm cỡ đại bác*, dẫn đến những khoản nợ và rủi ro đáng kể. (Xem biểu đồ "Biomet so với Kirschner".) Các cuộc mua lại của Kirschner *phải* trúng mục tiêu nếu không công ty sẽ lâm vào tình trạng rắc rối nghiêm trọng. Năm 1988, Kirschner đã thực hiện một cuộc mua lại mang tầm đại bác là Chick Medical với cái giá vượt hơn 70% vốn chủ sở hữu của Kirchner.[24] Rốt cuộc, cuộc mua lại này hóa ra là một nước cờ đầy thảm họa, và mọi thứ càng tồi tệ hơn khi đội ngũ kinh doanh của Chick Medical bỏ sang một công ty cạnh tranh. Vì Kirschner chi cho cuộc mua lại này và các cuộc mua lại khác, nên tỷ lệ tổng nợ so với vốn chủ sở hữu đã tăng vọt từ 43% lên 609%, đẩy công ty vào một tình trạng cực kỳ nguy hiểm. Chảy máu quỹ tiền mặt, bị đè nát bởi nợ nần, những cuộc mua lại mang tầm đại bác ít đem lại kết quả, Kirschner bị buộc phải bán cho Biomet vào năm 1994.[25]



Biomet so với Kirschner

Tỷ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với Thị trường phổ thông



Lưu ý:

1. Nợ = nợ ngắn hạn + nợ dài hạn
2. Tỷ lệ của mỗi công ty so với thị trường được tính từ 31/12/1986 đến 31/12/1992
3. Nguồn của mọi tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá cả Chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bản quyền được bảo hộ. www.crsp.chicagobooth.edu.

CẠM BẪY NGUY HIỂM CỦA NHỮNG PHÁT ĐẠI BÁC KHÔNG ĐƯỢC NGẮM

Đi theo nguyên tắc “bắn đạn nhỏ trước rồi mới đến đại bác” đòi hỏi sự kết hợp các hoạt động:

- Bắn những phát đạn nhỏ.
- Đánh giá: Những phát đạn nhỏ đó có trúng mục tiêu nào không?
- Cân nhắc: Liệu có những phát đạn nhỏ trúng mục tiêu nào đáng để chuyển sang một phát đại bác hay không?
- Chuyển đổi: Tập trung các nguồn lực và bắn một phát đại bác *chỉ khi* được ngắm.

- Không bắn những phát đại bác không được ngắm.
- Ngưng bắn những phát đạn nhỏ đã cho thấy là không thành công.

Cả nhà lãnh đạo 10X lẫn nhà lãnh đạo của công ty so sánh đều đã bắn những phát đại bác. Tuy nhiên, các công ty so sánh có khuynh hướng bắn những phát đại bác *trước khi* họ có được một sự định cỡ vững chắc – sự đánh giá thực nghiệm đạt được qua kinh nghiệm thực tế – để phát đại bác đó có khả năng trúng mục tiêu đã định. Để cho ngắn gọn, chúng tôi gọi một phát đại bác bắn trước khi bạn có được sự đánh giá thực nghiệm là một *phát đại bác không ngắm*. Các nhà lãnh đạo 10X thường bắn *những phát đại bác đã ngắm* hơn, trong khi các công ty so sánh lại bắn ra những phát đại bác không ngắm bay lung tung khắp nơi (các công ty 10X có tỷ lệ định cỡ cho các phát đại bác là 69% so với tỷ lệ của các công ty so sánh là 22%). Cho dù công ty 10X hay công ty so sánh bắn ra, các phát đại bác đã ngắm có tỷ lệ thành công cao hơn gần bốn lần so với các phát đại bác không ngắm: 88% so với 23%. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Phân tích Đạn nhỏ rồi đến Đại bác*.)

Năm 1968, PSA đề ra một kế hoạch đại bác mới và táo bạo được gọi là “Bay-Lái-Ngủ”. Nhìn bề ngoài, ý tưởng này quả có ý nghĩa. Bạn là một hãng hàng không. Hành khách của bạn cần thuê xe và họ cần phòng khách sạn. Vì thế, hãy đi vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn và cho thuê xe. PSA bắt đầu mua và tiến hành những hợp đồng thuê 25 năm các khách sạn ở California, kể cả chiếc tàu khách neo đậu vĩnh viễn *Queen Mary*. Hãng cũng mua một công ty cho thuê xe, nhanh chóng mở rộng đến 20 địa điểm và hơn 2.000 xe hơi. PSA đã có thể bắn ra một loạt đạn nhỏ, ví dụ như mua một khách sạn, hùn vốn với một công ty cho thuê xe, kiểm tra ở một địa điểm cụ thể, học hỏi điểm nào có thể (và không thể) để ý tưởng này

có hiệu quả. Thay vì làm như thế, PSA đã chơi nước cờ lớn và thật không may, phát đại bác Bay-Lái-Ngủ này đã bay vào thinh không, gây thất thoát mỗi năm. Chủ tịch PSA, J. Floyd Andrews, hồi tưởng lại "Chúng tôi là những người điều hành khách sạn cực kỳ tồi tệ."[26]

Và rồi vào đầu thập niên 70, PSA đã bắn một phát đại bác không ngắm khác khi hãng ký hợp đồng mua năm chiếc máy bay phản lực có khoang chở siêu rộng L1011 với cái giá tương đương 1,2 lần tổng vốn chủ sở hữu của hãng. Hãy nhớ rằng PSA là hãng hàng không chặng ngắn, thực hiện việc vào ra nhanh chóng để đưa hành khách lên xuống vùng hành lang California (không thích hợp lắm với loại máy bay phản lực lớn có thể mất nhiều thời gian để lên xuống máy bay). Hơn nữa, PSA đã có những sửa đổi đặc biệt (như cửa thoát hiểm rộng hơn và không có bếp để chuẩn bị thức ăn), điều sẽ khiến cho các chiếc máy bay này rất khó bán cho các hãng hàng không khác trong trường hợp PSA cần tiền. Dự án L1011 yêu cầu có một khoản vốn đầu tư trả trước đáng kể để đầu tư vào các đầu kéo mới, thiết bị bảo trì, thiết bị lên xuống máy bay và huấn luyện. Các động cơ với sức nén khoảng 19 tấn (42.000 lbs) đốt cháy một lượng nhiên liệu khổng lồ, ảnh hưởng rất lớn đến mức lời lỗ của mỗi chuyến bay nếu PSA không lấp đầy được chiếc máy bay 302 chỗ ngồi của họ![27]

Rủi thay, lệnh cấm vận xăng dầu ở Ả Rập đã làm tăng giá nhiên liệu cho máy bay lên gấp đôi ngay khi PSA bắt đầu đưa các L1011 khổng lồ vào hoạt động và cố gắng thoát khỏi nỗi thất bại ê chề từ mô hình "Bay-Lái-Ngủ". Kinh tế rơi vào trì trệ. Lạm phát khiến giá cả tăng lên, thế nhưng Ủy ban Dịch vụ Công cộng California (cơ quan kiểm soát giá cả trong ngành hàng không) chỉ cho phép tăng 6,5% cước phí trước lời thỉnh cầu tăng 16% của PSA. Tiếp đó là công đoàn thợ máy đình công. Các L1011 bay mà không đầy người, và rốt cuộc chúng đã bị quyết định đưa vào sa mạc để tạm ngưng hoạt

động, để chẳng bao giờ chắp cánh cùng đội bay PSA nữa. Phó chủ tịch cấp cao về tài chính của PSA đã nói vào năm 1975 rằng "Chúng tôi đã tiến rất, rất gần đến tình trạng mất khả năng chi trả."[28]

PSA đã chẳng bao giờ khôi phục lại được sự vĩ đại trước đây của mình và tiếp tục bắn những phát đại bác không ngắm trong nỗ lực đầy tuyệt vọng nhằm lấy lại đà đi tới. Họ thử thực hiện hợp tác kinh doanh với hãng hàng không Braniff, hy vọng có con đường tắt để trở thành một hãng vận chuyển quốc gia (sự hợp tác tiềm năng này đã kết thúc khi Braniff bị phá sản); bãi bỏ mô hình không rườm rà của mình; chuyển qua dùng loại máy bay nhỏ hơn của hãng McDonnell Douglas (tức là rời xa thành công đã được chứng minh với Boeing); và đi vào việc lĩnh vực khai thác dầu và khí đốt. Và PSA đã làm tất cả những điều này trong khi bị tác động mạnh bởi một loạt những sự kiện đột phá không ngừng diễn ra. Sự bãi bỏ các ràng buộc trong ngành hàng không đã đặt PSA vào nguy hiểm trước rất nhiều đối thủ cạnh tranh khốc liệt. Việc kiện tụng với Lockheed về các máy bay L1011 đã gây ra sự bất ổn về tài chính. Một cuộc đình công của các phi công đã khiến hãng phải đóng cửa 52 ngày. Việc chuyển sang dùng máy bay DC-9-80 của McDonnell Douglas lại bị giao hàng trễ, khiến PSA bị thiếu máy bay ngay khi cuộc đình công kết thúc, ảnh hưởng đến danh tiếng đúng giờ và đáng tin cậy của hãng. Và bi kịch hơn nữa, chiếc máy bay huấn luyện của Cessna đã đâm vào chiếc 727 của PSA khi đang hạ cánh xuống San Diego, khiến cả hai máy bay đều bị đổ sầm xuống đất. Một phi công đã thông báo, "Trạm điều khiển, chúng tôi đang rơi. Đây là PSA."[29]

Cuối cùng, vào 8/12/1986, PSA đã đầu hàng trước một cuộc mua lại từ US Air. Các máy bay PSA với dấu hiệu mặt cười từng chiếc một lăn vào các ụ sửa chữa uể oải, nơi mà các công nhân tấn công chúng bằng hóa chất và thuốc tẩy rửa tổng hợp. Rồi sau đó, chiếc máy bay

xuất hiện, vô danh, được sơn lại để thành những cỗ máy có thể thay thế lẫn nhau trong một đội bay khổng lồ...[30]

> Thất bại của PSA minh họa cho sự nguy hiểm của việc bắn những phát đại bác không ngắm trong một thế giới bất ổn đầy những đột phá hỗn loạn. Nếu một doanh nghiệp bị giội một loạt các cú sốc ngay khi những phát đại bác không ngắm của nó đi vào thinh không, nó rất có thể nhận một kết quả thê thảm.

Dĩ nhiên, ở đây chúng tôi đang tập trung vào những phát đại bác không ngắm mà không trúng được mục tiêu. Nhưng sẽ thế nào nếu bạn bắn những phát đại bác không ngắm nhưng lại trúng mục tiêu? Nếu sự đền bù lại có thể đủ lớn, có lẽ sự đánh cược lớn (của việc "không ngắm") cũng đáng để chịu rủi ro. Nhưng điều mỉa mai ở đây là: bắn một phát đại bác không ngắm nhưng lại thành công, tạo ra một vận may bất ngờ, thậm chí có thể là nguy hiểm *hơn* so với một phát đại bác bị thất bại. Hãy nhớ mối hiểm họa ở việc đạt được kết quả tốt từ quy trình kém. Quy trình tốt không đảm bảo có kết quả tốt, và quy trình kém không đảm bảo kết quả kém, nhưng kết quả tốt với quy trình kém – bắn những phát đại bác không ngắm mà tình cờ lại thành công – sẽ củng cố thêm quy trình kém và có thể dẫn đến việc bắn ra thêm nhiều phát đại bác không ngắm.

Bạn có khuyên một người bạn hoặc một người thân đến Las Vegas và đặt phân nửa gia tài của anh ta chỉ vào một vòng quay ru-let không? Giả sử anh bạn ấy tin rằng người ta thắng lớn chỉ khi họ đặt những cược lớn đầy rủi ro vào các trò như ru-let, và anh ta thẳng tiến đến Vegas, đặt một cược ru-let thật lớn và được cuộc. Anh ta về nhà và nói rằng, "Xem này, đặt cược vào trò ru-let quả là một ý

tưởng hay, hãy nhìn thành công của tôi đây. Tuần sau tôi sẽ trở lại để đặt *toàn bộ* gia tài của mình!"

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO 10X HỌC HỎI TỪ CÁC HÀNH ĐỘNG DẠI DỘT CỦA MÌNH

Thực ra, các công ty 10X cũng không có các thành tích hoàn hảo trong việc ngắm các phát đại bác của mình. Southwest đã mua Muse Air vào đầu thập niên 80, một nước cờ lớn nằm ngoài mô hình đã được chứng minh của công ty; và họ đã thất bại. Intel đã thực hiện một sự đánh cược không ngắm vào những năm 90 để đẩy ngành máy tính cá nhân thành một công nghệ bộ nhớ mới từ RAMBUS; họ đã thất bại. Nhưng ở những trường hợp hiếm hoi trong đó các 10X đã bắn các phát đại bác không ngắm, họ nhanh chóng học từ những sai lầm của mình và quay trở lại với giải pháp đạn nhỏ-đến-đại bác.[31]

Trong phần lớn lịch sử của mình, công ty bảo hiểm Progressive đã sống nhờ vào một đường lối chỉ đạo rõ ràng để ngăn các phát đại bác không ngắm: giới hạn bất kỳ lĩnh vực kinh doanh mới nào ở mức 5% tổng số doanh thu của công ty cho đến khi đã điều chỉnh để có được một mức lợi nhuận bền vững nhất định. Progressive đã phá quy luật này vào giữa thập niên 80 khi chuyển sang bán bảo hiểm cho các công ty vận chuyển bằng xe tải và các hệ thống xe buýt tuyến cố định, phí bảo hiểm ròng theo đó nhảy từ 0 đến 61 triệu đôla (chiếm gần 8% tổng phí bảo hiểm của Progressive) trong chưa đầy hai năm. Công ty tăng số lượng nhân viên bảo hiểm xe tải lên gần mười lần chỉ trong một năm – mặc cho một sự thất thoát bảo hiểm là 23% – và sau đó lại tăng gấp ba lượng phí bảo hiểm thu được vào năm tiếp theo. Một lãnh đạo của Progressive đã nói

"Chúng tôi nghĩ thị trường chỉ là các tài xế kém với những chiếc xe lớn hơn." Nhưng hoạt động kinh doanh này hóa ra là hoàn toàn khác biệt; các công ty vận chuyển bằng xe tải có nhiều quyền hạn để thương lượng giá cả hơn so với các tài xế đơn lẻ, và họ có đội ngũ luật sư sành sỏi để chiến đấu với các cuộc tranh cãi đòi bồi thường. Một "thảm họa tài chính", Lewis đã phát biểu về tổn thất 84 triệu đôla tiếp theo đó. "Tôi xấu hổ vì cách chúng tôi đã rơi vào tình thế ấy," ông thừa nhận. Sau đó ông thừa nhận, "Tôi thực sự phải chịu trách nhiệm cho việc này."[32]

> Kể cả các công ty 10X cũng có sai lầm, thậm chí đôi khi là cái sai lầm to lớn ở việc bắn một phát đại bác không ngắm. Nhưng họ xem các sai lầm như là học phí đắt đỏ: tốt hơn hết là rút ra được điều gì đó từ sai lầm, học mọi thứ mà bạn có thể, áp dụng điều học được, và đừng lặp lại. Trong khi các công ty so sánh lại thường cố khôi phục thảm họa bắn phát đại bác không ngắm bằng cách... bắn thêm một phát đại bác không ngắm khác, các công ty 10X khôi phục bằng cách trở lại với nguyên tắc chỉ bắn đại bác khi đã có sự đánh giá thực nghiệm.

Progressive đã thề là không bao giờ lặp lại cái sai lầm ở phát đại bác không ngắm nữa và sau đó áp dụng bài học này khi chuyển vào lĩnh vực bảo hiểm tiêu chuẩn. Progressive đã xây dựng thành công của mình chủ yếu vào bảo hiểm không tiêu chuẩn, bán cho các tài xế có rủi ro cao mà các nhà bảo hiểm truyền thống đều tránh xa. Progressive có nên chuyển vào bảo hiểm tiêu chuẩn, bán cho một phạm vi rộng các tài xế hay không? Các lãnh đạo của Progressive đã không biết được, nhưng họ biết cách để biết điều đó: bắn các phát đạn nhỏ.[33]

Năm 1991, Progressive vạch ra các thử nghiệm ở một số bang mà họ biết rõ, như Texas và Florida. Hai năm sau, họ tiếp tục bắn các phát đạn nhỏ, kiểm chứng bảo hiểm tiêu chuẩn ở nhiều bang hơn. Đạn nhỏ, đạn nhỏ, đạn nhỏ... mỗi phát đã cho thấy kết quả, mỗi phát đã chứng minh được quan điểm. Và rồi vào năm 1994, với sự đánh giá thực nghiệm – chúng tôi đã chứng minh được là chúng tôi có thể làm việc này! – Progressive tập trung tổng nguồn thuốc súng, bắn một phát đại bác, hoàn toàn đi theo bảo hiểm tiêu chuẩn. Đến cuối năm 1996, Progressive chào bảo hiểm tiêu chuẩn ở cả 43 bang mà công ty có hoạt động. Trong vòng 5 năm, bảo hiểm tiêu chuẩn chiếm gần phân nửa hoạt động kinh doanh chung của Progressive, và cuối cùng hoạt động này đã đưa Progressive lên vị trí số 4 trong ngành bảo hiểm ô tô của Hoa Kỳ vào năm 2002.[34]

Trong một tương phản khá thú vị ở cả phát đại bác không ngắm cho xe tải và phát đại bác được ngắm cho bảo hiểm ô tô tiêu chuẩn, Progressive đã quyết định *không* bắn đại bác vào bảo hiểm chủ sở hữu nhà. Thoạt nhìn, ý tưởng bán bảo hiểm chủ sở hữu nhà cũng có ý nghĩa. Nói gì thì nói, tại sao tính tới việc khách hàng mua gộp cả bảo hiểm xe hơi và nhà cửa? Chúng ta có thể hình dung hàng loạt phân tích chứng minh về sự hợp lý chiến lược cho một nước cờ như vậy, thậm chí phương án này có thể dẫn công ty tới một vụ mua lại khổng lồ. Nhưng Progressive đã học được rằng: bạn chỉ có thể biết liệu một điều gì đó có *thực sự hiệu quả* hay không nếu bạn có được sự đánh giá thực nghiệm, cho dù có bao nhiêu trang thuyết trình ủng hộ ý tưởng này đi nữa. Vì vậy, Progressive quay trở lại với các phát đạn nhỏ, cũng như khi chuyển vào bảo hiểm ô tô tiêu chuẩn, kiểm tra ở một số bang. Tuy nhiên, không như các phát đạn nhỏ đã được bắn vào bảo hiểm ô tô tiêu chuẩn, các phát đạn nhỏ vào bảo hiểm chủ sở hữu nhà không trúng mục tiêu nào, và Progressive đã bỏ dự án này.[35]

Ba quyết định chiến lược của Progressive – bảo hiểm xe tải (phát đại bác không ngắm), bảo hiểm ô tô tiêu chuẩn (phát đại bác có ngắm), và bảo hiểm chủ sở hữu nhà (các phát đạn nhỏ và theo sau là quyết định không bắn đại bác) – tất cả đều nhấn mạnh một bài học rất lớn. Trước sự bất ổn, vô định và thay đổi nhanh chóng, dựa dẫm vào phân tích đơn thuần có thể sẽ không hiệu quả, và cũng có thể khiến bạn thất bại. Những kỹ năng phân tích vẫn có ý nghĩa, nhưng sự đánh giá thực nghiệm có ý nghĩa nhiều hơn.

Và đó chính là nguyên tắc cơ bản: *sự đánh giá thực nghiệm*. Hãy sáng tạo, nhưng xác thực các ý tưởng sáng tạo của bạn bằng kinh nghiệm qua thực tiễn. Thậm chí bạn không cần phải là người bắn toàn đạn nhỏ; bạn có thể học từ kinh nghiệm qua thực tiễn của những người khác. Hãng hàng không Southwest đã trở thành một trong những công ty khởi nghiệp thành công nhất mọi thời đại bằng cách đặt cược vào một mô hình đã được xác thực bằng thực nghiệm mà nó sao chép từ PSA. Roald Amundsen xây dựng chiến lược của mình dựa trên những kỹ thuật đã được chứng minh, như sử dụng chó và xe kéo mà người Eskimo đã mài giũa qua hàng thế kỷ. (Ngược lại, Robert Falcon Scott đã đặt cược lớn vào những chiếc xe kéo có động cơ mới mẻ và phức tạp, những thứ chưa từng được thử nghiệm ở những điều kiện địa cực khắc nghiệt nhất.) Quan trong hơn cả việc sáng tạo đầu tiên hay sáng tạo nhất là việc phác họa ra *điều gì có hiệu quả trong thực tiễn*, thực hiện nó tốt hơn bất kỳ người nào khác và sau đó là biến nó thành cái tốt nhất cùng với một Hành trình 20 dặm.[36]

SỰ ĐÁNH GIÁ THỰC NGHIỆM, KHÔNG PHẢI THIÊN TÀI TIÊN ĐOÁN

Khi bắt đầu nghiên cứu này, chúng tôi đã tự hỏi liệu những người chiến thắng 10X có tỏ ra là giỏi hơn về mặt tiên đoán tương lai, dẫn dắt thị trường và thắng lớn nhờ vào tài năng tiên đoán của mình hay không. Nhưng chúng tôi đã nhận ra rằng không phải như vậy. Ngay cả thiên tài phần mềm vĩ đại nhất là Bill Gates cũng không có khả năng tiên đoán đặc biệt nào. Ông đã không lập ra kế hoạch ngay từ lúc khởi đầu rằng Microsoft phải là công ty đầu tiên trên thị trường với hệ điều hành cho máy tính IBM; ông chỉ tập trung vào ngôn ngữ máy tính khi IBM bất ngờ hỏi liệu Microsoft có thể cung cấp cho họ một hệ điều hành hay không. Ông cũng đã không dẫn dắt Microsoft đứng đầu ở thị trường trình duyệt Internet.[37]

Năm 1987, Bill Gates đối diện một câu hỏi hóc búa: nên đặt cược vào DOS/Windows hay OS/2. Một mặt, máy tính cá nhân của IBM đã trở thành một chuẩn mực dựa trên MS-DOS, và Microsoft đã viết Windows để chạy trên DOS, tạo cho Windows có một lợi thế sớm về các tiêu chuẩn. Mặt khác, IBM đã đưa ra một cam kết to tát về việc xây dựng một hệ điều hành mới và đã lôi kéo Microsoft vào việc phát triển hệ điều hành mà sau này được biết đến là OS/2. Tháng 4/1987, IBM gây giống tố trên thị trường với dòng máy tính mới chạy bằng hệ điều hành siêu việt về kỹ thuật OS/2, và chính bản thân Gates đã tiên đoán rằng trong vòng hai năm OS/2 sẽ trở nên thống trị.[38]

Thế nhưng cũng cùng lúc đó, không kèn không trống, Gates cũng đã bắn ra những phát đạn nhỏ bằng cách tiếp tục phát triển các hệ điều hành Windows. Rốt cuộc thì sẽ như thế nào nếu OS/2 thất bại? Sẽ thế nào nếu chuẩn DOS tỏ ra là quá lớn không thể

vượt qua, kể cả đối với IBM? Sẽ thế nào nếu các công ty phần mềm không chuyển các chương trình để chạy trên OS/2, khiến cho dòng máy tính mới không có nhiều chọn lựa về phần mềm? *Sẽ thế nào? Sẽ thế nào? Sẽ thế nào?* Với nỗi sợ hãi hữu ích, Gates lo lắng về việc đẩy Microsoft vào tình trạng nguy hiểm trước những bất ổn này, và vì thế bất chấp những phản đối mạnh mẽ từ một số người trong chính nội bộ công ty, ông tự "bảo hiểm" bằng cách để một nhóm người tiếp tục phát triển Windows, phòng khi cần thiết. Gates đủ khôn ngoan để biết rằng ông không đủ khôn ngoan để tiên đoán một cách chắc chắn những gì sẽ thực sự xảy ra cho OS/2.[39]

Đến cuối năm 1988, OS/2 chỉ chiếm được 11% thị trường. Tin xấu cho IBM nhưng không nhất thiết là xấu đối với Microsoft, như tờ *Business Week* đã đưa tin, "Ở một mặt nào đó, Microsoft không thể thua lỗ. Nếu OS/2 chững lại, MS-DOS sẽ khôi phục sự trì trệ này." Gates tiếp tục dự đoán, ít nhất là công khai, rằng OS/2 sẽ thắng. Nhưng bằng chứng thực nghiệm bắt đầu nghiên về hướng có lợi cho Windows. Tờ *PC Week* đã viết, "Ai mà đoán được... rằng 1989 sẽ là Năm của Microsoft Windows chứ không phải là OS/2? Thế mà tình hình dường như là như thế." Windows 3 ra thị trường và bán được một triệu bản chỉ trong bốn tháng, so với con số chỉ ba trăm nghìn bản của OS/2 trong ba năm.[40]

Vì vậy, Gates đã đặt cược toàn bộ vào Windows. Vào năm 1992, Windows bán hơn một triệu bản mỗi tháng, và Gates lúc đó chuyên tâm vào việc xây dựng Windows 95. Phát đại bác đã đập tan mục tiêu của nó, với Windows 95 đạt được một triệu khách hàng trong vòng bốn ngày, đem lại vị trí thống trị cho Microsoft. Microsoft tiếp tục, thực hiện Hành trình 20 dặm, tận dụng Điều Rất To Lớn.[41]

Các công ty 10X không có bất kỳ khả năng thiên phú cụ thể nào ở việc tiên đoán xa rộng. Nếu Bill Gates, một trong những thiên tài kinh doanh vĩ đại nhất của thế kỷ XX đã không thể dự đoán chính xác chuyện gì sẽ xảy ra trong môi trường của ông thì cũng không có nhiều lý do để trông đợi rằng *bất kỳ ai đó* có thể thành công với chiến lược "dự đoán tương lai và sau đó tự xác định vị trí cho mình trước những gì sẽ xảy đến".

Chúng tôi nhẹ nhõm khi phát hiện rằng bạn không cần bất kỳ khả năng dự đoán đặc biệt nào để phát triển trong môi trường bấp bênh. Nếu bạn không biết chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo – và cũng chẳng có ai biết – chương này sẽ đưa ra một phương pháp để tiến lên hơn là cứ để bị tê liệt, bị đông cứng bởi những bất ổn của cuộc sống. Khi chúng tôi tiếp tục với công việc nghiên cứu của mình và học cách các công ty 10X xử lý ra sao với sự bấp bênh và thay đổi, chúng tôi bắt đầu thay đổi cách tiếp cận của chính mình, thậm chí là cả thuật ngữ của mình, không cố dự đoán tương lai hoặc phân tích con đường của mình để có câu trả lời "đúng" nữa. Thay vào đó, chúng tôi bắt đầu đặt ra những câu hỏi như:

"Chúng ta có thể dung phương pháp *bắn đạn nhỏ* như thế nào để hiểu?"

"Chúng ta có thể *bắn đạn nhỏ* vào việc này như thế nào?" "Những người khác đã bắn những phát đạn nhỏ nào?" "Phát đạn nhỏ này đã dạy cho chúng ta điều gì?"

"Chúng ta có cần bắn thêm một phát đạn nhỏ khác hay không?"

"Chúng ta có đủ sự đánh giá thực nghiệm để bắn một phát đại bác hay chưa?"

Nếu biết trước những phát đạn nhỏ nào sẽ xứng đáng với những phát đại bác, bạn sẽ chỉ bắn những phát đạn nhỏ ấy. Nhưng dĩ nhiên là bạn không biết, vì vậy bạn cần phải bắn nhiều phát đạn nhỏ và biết rõ rằng một số sẽ chẳng bao giờ trúng được mục tiêu nào. Tuy nhiên, cuối cùng cũng sẽ đến lúc chuyên tâm, khi bạn đã có đủ sự đánh giá để bắn đại bác; nếu chỉ bắn những phát đạn nhỏ mà không bao giờ tập trung vào một cược lớn hoặc một mục tiêu táo bạo, bạn sẽ chẳng bao giờ làm được điều gì vĩ đại.

SỰ HỒI SINH CỦA APPLE: ĐẠN NHỎ, ĐẠI BÁC, VÀ SỰ SÁNG TẠO CÓ NGUYÊN TẮC

Khi Steve Jobs quyết định đưa Apple vào các cửa hàng bán lẻ khoảng đầu năm 2000, ông hiểu rằng ông đã không biết phải làm như thế nào. Thiếu kinh nghiệm thực nghiệm, ông hỏi, “Ai là giám đốc bán lẻ xuất sắc nhất?” Câu trả lời là: Mickey Drexler, lúc đó đang là CEO của The Gap. Thế là Jobs đã dụ dỗ ông lên chiếc thuyền của Apple và bắt đầu học hỏi mọi thứ có thể. Drexler bảo Jobs không nên tung ra một đợt lớn gồm 20-40 cửa hàng. Thay vào đó, trang bị một nhà kho, làm mẫu một cửa hàng, thiết kế lại cho đến khi nó đúng (đạn nhỏ, đạn nhỏ, đạn nhỏ), và tung nó ra thế giới (đại bác) một khi đã cho nó hoạt động và kiểm chứng. Đó chính xác là những gì Jobs đã làm. Và quả thực, vòng luân chuyển hàng đầu tiên đúng là không hiệu quả. “Dường như chúng tôi đã làm hỏng bét,’” Jobs đã nói vậy. Vì vậy, Jobs và người lãnh đạo bán lẻ của ông, Ron Johnson, đã thiết kế lại, kiểm chứng và thiết kế lại cho đến khi họ làm đúng. Họ đã tung ra hai cửa hàng bán lẻ đầu tiên ở Virginia và Los Angeles, và một khi hai cửa hàng này tỏ ra thành công, họ tiếp tục tung ra thị trường với một sự nhất quán cao độ. Đạn nhỏ, chỉnh lại thước ngắm, đạn nhỏ, lại ngắm, rồi mới tới một phát đại bác...[42]

Steve Jobs đã quay lại Apple vào năm 1997, lang thang trong lĩnh vực công nghệ cao 12 năm sau khi thất bại ở cuộc tranh cử hội đồng trước John Sculley, vị CEO mà chính Jobs đã đưa vào và giúp điều hành công ty vào đầu thập niên 80. Hãy tưởng tượng sự tổn thương khi bị buộc phải đi khỏi công ty của chính mình, sau đó nhìn nó tàn tạ và loạng choạng dưới một loạt CEO, những người không hiểu điều gì đã làm cho công ty lúc đầu vĩ đại đến như vậy, nhìn thấy lợi nhuận cổ phiếu tích lũy giảm hơn 60% so với thị trường phổ thông. Vào thời điểm Jobs quay lại, rất ít người hy vọng Apple sẽ trở lại thời kỳ vĩ đại của nó. Khi được hỏi sẽ làm gì với Apple, Michael Dell, người sáng lập công ty máy tính Dell, đã trả lời với cử tọa tại Gartner Symposium ITtxpo97 (Hội nghị chuyên đề Gartner về IT năm 1997) rằng, "Tôi sẽ làm gì ư? Tôi sẽ đóng cửa nó và trả lại tiền cho các cổ đông."[43]

Sau 5 năm, từ cuối 1997 cho đến 2002, Apple đã vượt hơn thị trường cổ phiếu phổ thông 127% và từ đó tiếp tục đi lên, để cuối cùng trở thành công ty công nghệ có giá nhất trên thế giới vào năm 2010.

Trước hết Jobs đã làm gì để đưa Apple trở lại đúng đường? Không phải iPod, không phải iTunes, không phải iPhone, không phải iPad. Trước hết, ông đã tăng cường kỷ luật. Điều đó đúng, kỷ luật, vì không có kỷ luật thì không có cơ hội để làm những công việc sáng tạo. Ông đã đưa Tim Cook, một chuyên gia hàng đầu thế giới về chuỗi cung cấp, vào công ty, rồi họ cùng nhau hình thành một đội âm-dương hoàn hảo về sáng tạo và kỷ luật. Họ cắt giảm đặc quyền, ngừng chi tiêu cho chương trình nghỉ phép năm của công ty, cải thiện năng suất hoạt động, hạ cơ cấu chi phí chung xuống, và yêu cầu mọi người tập trung vào tinh thần khắc nghiệt "làm ngày làm đêm", một đặc điểm đã tạo nên bản chất của Apple vào những

năm đầu sự nghiệp. Toàn bộ chi phí giảm xuống. Tỷ lệ tiền mặt so với các khoản nợ hiện tại tăng gấp đôi và sau đó là gấp ba. Nợ dài hạn giảm 2/3 và tỷ lệ tổng nợ so với vốn chủ sở hữu giảm hơn phân nửa từ năm 1998 đến năm 1999.[44] Bây giờ, có thể là bạn đang nghĩ, "Ừ thì tất cả sự cải thiện về tài chính ấy lẽ đương nhiên là kết quả của một cải cách đột phá." Nhưng thực tế, Apple đã làm tất cả những việc này *trước khi* có iPod, iTunes hoặc iPhone. Bất kỳ cái gì không làm cho công ty trở lại việc tạo ra những sản phẩm vĩ đại mà mọi người yêu mến sẽ bị quăng đi, cắt bỏ, giảm và triệt tiêu một cách không thương tiếc.

Apple đã bắt tay vào những sản phẩm nào trước hết? Nó đã quay ngược về đúng lúc để khôi phục điều to lớn nhất mà Steve Jobs đã giúp tạo ra ở hơn một thập kỷ trước, Điều To Lớn (Big Thing) của giá trị khổng lồ vẫn còn đó: máy tính cá nhân Macintosh. Apple tung ra PowerMacs, PowerBooks và iMac. Jobs đã không theo đuổi Điều To Lớn Kế Tiếp (Next Big Thing) trước hết, mà thay vào đó ông đã tận dụng Điều To Lớn mà ông đã có.

Sau đó, tròn *bốn năm sau khi* Jobs quay lại Apple, xuất hiện một phát đạn đã được kiểm định qua thực nghiệm. Trong khi Apple tập trung vào Mac, có một việc xảy ra hoàn toàn nằm bên ngoài những bức tường của Apple: chia sẻ tập tin nhạc trên Napster và việc ra mắt của các máy chơi nhạc số MP3. Jobs đã nói với Brent Schlender của tờ *Fortune* rằng ông "cảm thấy mình như một gã thộn" vì đã hoàn toàn không đề phòng trước sự nổi dậy của Napster, chia sẻ tập tin nhạc, và các máy chơi nhạc MP3. "Tôi nghĩ mình đã bỏ lỡ nó," Jobs tiếp tục. "Chúng tôi phải làm cật lực để theo kịp."[45]

Hãy xét tất cả những sự kiện thực nghiệm đang có *trước khi* Apple bắt đầu phát triển iPod. Lớp trẻ chia sẻ nhạc; các máy chơi nhạc MP3 cho phép họ mang theo loại nhạc của mình đến bất kỳ

đâu; các máy chơi nhạc MP3 có dung lượng hạn chế; Apple có khả năng phi thường làm cho công nghệ có thể tiếp cận đến "toàn bộ mọi người còn lại trong số chúng ta"; một máy chơi nhạc MP3 thực sự tuyệt hảo mà tương thích với Mac sẽ mở rộng Mac sâu hơn; các nhân viên Apple muốn một máy chơi nhạc MP3 tuyệt hảo và thư việc âm nhạc của riêng mình; và phần lớn những công nghệ cần có để tạo ra một thiết bị MP3 tốt hơn đều đang sẵn có (các ổ cứng nhỏ của Toshiba, pin thu nhỏ của Sony, giao diện FireWire từ Texas Instruments, và bản thiết kế chi tiết phần cứng MP3 từ PortalPlayer).[46]

Vì vậy, Apple đã kết hợp các công nghệ trên với nhau để cho ra một máy chơi nhạc MP3 tiện lợi cho Mac, kèm theo phần mềm hỗ trợ, nhưng nó đã không tạo ra một Bước Nhảy Vọt (Giant Leap Forward). Bản thân Apple dường như không xem iPod là một dòng sản phẩm mới quan trọng, mà xem nó như là một sản phẩm mở rộng hơn. Biểu mẫu 10-K năm 2001 của Apple đã mô tả iPod đơn giản chỉ là "một sản phẩm mở rộng quan trọng và tự nhiên của chiến lược trung tâm kỹ thuật số của Apple" dựa trên máy tính cá nhân Macintosh – chưa phải là một cuộc cách mạng; chỉ là một bước tiến triển trong một chiến lược đã có. Đến năm 2002, iPod vẫn là một phần nhỏ trong danh mục đầu tư chung của Apple, chiếm chưa đến 3% doanh số ròng, không đáng để trở thành một mục hàng hóa riêng biệt trong các báo cáo tài chính của Apple cũng như không đáng để được đề cập trong đoạn văn mở đầu của bài giới thiệu lĩnh vực kinh doanh của Apple. iPod là một phát đạn nhỏ rất tuyệt hảo, nhưng dù sao thì cũng chỉ là một phát đạn nhỏ.[47]

Thế nhưng, Apple đã tăng sự đánh giá thực nghiệm. Mọi người yêu thích iPod; khách hàng yêu thích iTunes dành cho Mac; doanh số của iPod trong một năm đã tăng hơn gấp đôi; ngành công nghệ

âm nhạc đã đối diện nhiều thách thức khắc nghiệt từ sự gia tăng việc nhạc bị tải về một cách bất hợp pháp; và nhân viên Apple muốn một cách dễ tải nhạc mà không phải trộm cắp.

Thế là, Apple đã thực hiện bước tiếp theo, ra mắt một kho lưu trữ nhạc trực tuyến và thực hiện một cuộc thương lượng với ngành công nghiệp âm nhạc để chào bán những bản nhạc riêng rẽ với giá 99 cent. Điều này cũng thành công và Apple lại có thêm được sự đánh giá thực nghiệm. Hàng triệu người sẽ thích mua nhạc hơn là ăn cắp nếu chúng dễ tiếp cận và có giá hợp lý; mọi người kêu gào đòi có iTunes cho các máy tính cá nhân chạy bằng Windows của họ; và Windows đã có cài đặt trên hơn một tỷ máy tính cá nhân.[48]

Cuối cùng, với tất cả sự kiểm định qua thực nghiệm này, Apple đã bắn ra một phát đại bác lớn, iTunes và iPod cho các máy tính không phải là Mac, ngay lập tức thị trường tiềm năng lên gần hai mươi lần.[49] “iPod không phải là một chủng loại mới,” Jobs nói. “Đây không phải là một thị trường đầu cơ... Vì vậy không thể nói là chúng tôi đang xây dựng một ứng dụng thông tin hay một của hiếm công nghệ nào đó và hy vọng có tồn tại một thị trường dành cho nó.” Và nó đã không dừng lại ở đó. Apple tiếp tục bổ sung hết mẫu này này đến mẫu khác, tận dụng tối đa những Điều To Lớn mới: iPod Mini, iPod Click Wheel, iPod Photo, iPod 30GB, iPod 60GB, iPod 80GB, iPod Shuffle, iPod Nano, kèm theo phim ảnh, sách và các chương trình truyền hình trên kho lưu trữ iTunes. Trong vòng ba năm, doanh số mặt hàng iPod sẽ vượt hơn cả doanh số mặt hàng Macintosh.[50]

Câu chuyện về iPod minh họa một điểm cốt lõi: một đầu tư kinh doanh mạo hiểm lớn và thành công khi hồi tưởng lại có thể trông giống như một đột phá sáng tạo được thực hiện chỉ bằng một bước. Nhưng trên thực tế, nó xảy ra như một quy trình bao gồm nhiều bước lặp đi lặp lại dựa trên sự đánh giá và kiểm định thực nghiệm hơn là thiên tài tiên đoán. Việc kết hợp giữa "kiên định với nguyên tắc" và "sáng tạo dựa trên thực nghiệm" giải thích sự hồi sinh của Apple tốt hơn là sự cải cách đột phát của tự bản thân nó.

Quan điểm này cũng giải thích cho chính bản thân Steve Jobs. Bị trục xuất khỏi vùng đất hoang sơ của công nghệ cao năm 1985 sau khi bị hất cẳng khỏi chính công ty của mình, Jobs đã không bao giờ ngừng phát triển, lớn lên, học hỏi, tự thúc đẩy bản thân. Ông đã có thể lấy tài sản của mình và lui về một cuộc sống thoải mái, dễ chịu không liên quan đến công việc. Thay vì như thế, ông lập một công ty mới là NeXT, nghiên cứu một hệ điều hành mới, và tham gia vào các phim hoạt hình tại Pixar. Trong 12 năm không ở Apple, Jobs đã thay đổi bản thân mình từ một doanh nhân khởi nghiệp sáng tạo thành một người sáng lập công ty có kỷ luật và sáng tạo. Jobs luôn biết cách tạo những sản phẩm vĩ đại một cách điên cuồng, nhưng ông phải học cách xây dựng một công ty vĩ đại một cách điên cuồng.

Kiên định với nguyên tắc *và* sáng tạo theo kinh nghiệm – hai mặt của một đồng xu, cả hai đều cần thiết cho thành công 10X và duy trì sự vĩ đại. Tuy nhiên, chúng vẫn chưa đủ, vì nếu bạn bị hất khỏi cuộc chơi, mọi sáng tạo và nguyên tắc của bạn cũng chẳng là gì. Apple suýt nữa không còn là một công ty độc lập vào giữa thập niên 90, bị suy sụp và mất tinh thần nhiều đến nỗi các nhà lãnh đạo của nó đã nghiêm túc xem xét đến việc bán nó cho một công ty khác.

Apple được hoãn lại khi hội đồng công ty không đạt được một thỏa thuận với các nhà mua lại tiềm năng, và có khi là chẳng có iMac, iPhone, iPod, hay iPad. Sự vĩ đại đòi hỏi một sự kiên quyết theo kiểu Churchill để không từ bỏ, nhưng nó cũng đòi hỏi có những nguồn dự trữ để chịu đựng những thất bại gây choáng váng, những vận đen, tai họa, hỗn loạn và sự sụp đổ. Trong một thế giới ổn định và có thể dự đoán được, dẫn đầu bằng việc kiên định với nguyên tắc và sáng tạo theo kinh nghiệm có thể là đủ; nhưng trong điều kiện bất ổn và bất định còn cần phải dẫn đầu bằng tính sợ hãi hữu ích, chủ đề của chương tiếp theo.

TÓM TẮT CHƯƠNG

BẮN ĐẠN NHỎ, RỒI ĐẾN ĐẠI BÁC

CÁC ĐIỂM CHÍNH

⇧X Giải pháp "bắn đạn nhỏ, rồi đến đại bác" giải thích về thành công của các công ty 10X tốt hơn là cải cách nhảy vọt và tài năng tiên đoán.

⇧X Một phát *đạn nhỏ* là một kiểm tra hoặc kiểm chứng có chi phí thấp, rủi ro thấp, và mức độ xao lãng thấp. Các công ty 10X sử dụng các phát đạn nhỏ để đánh giá thực nghiệm những gì sẽ thực sự có hiệu quả. Dựa trên sự đánh giá và kiểm chứng thực nghiệm, lúc đó họ mới tập trung các nguồn lực của mình để bắn một phát *đại bác*, tạo ra những kết quả lớn từ những đặt cược có tập trung.

⇧X Các trường hợp 10X của chúng tôi đã bắn một số khá lớn các phát đạn nhỏ không trúng bất kỳ mục tiêu nào. Họ đã không biết trước phát đạn nhỏ nào sẽ trúng đích hay thành công.

⇧X Có hai loại đại bác, loại được ngắm và loại không ngắm. Một phát đại bác được ngắm có sự xác thực dựa trên kinh nghiệm thực tế – sự đánh giá thực nghiệm – mà một đặt cược lớn sẽ có khả năng chứng tỏ thành công. Đưa ra một phát đại bác không ngắm nghĩa là đặt cược lớn mà không có sự đánh giá thực nghiệm.

⇧X Các phát đại bác không ngắm có thể dẫn đến tai họa. Các công ty trong nghiên cứu của chúng tôi đã phải trả một cái giá đắt khi các sự kiện to tát, đột phá xảy ra đồng thời với lúc họ bắn ra những phát đại bác không ngắm, khiến họ rơi vào tình trạng nguy hiểm. Các

TÓM TẮT CHƯƠNG

công ty so sánh có khuynh hướng bắn những phát đại bác không ngắm lớn hơn nhiều so với các công ty 10X.

⇧X Các công ty 10X có phạm sai lầm trong việc bắn ra phát đại bác không ngắm một cách định kỳ, nhưng họ có khuynh hướng tự sửa chữa nhanh chóng. Ngược lại, các công ty so sánh lại có khuynh hướng sửa chữa sai lầm bằng cách lại bắn ra thêm một phát đại bác không ngắm khác, khiến các vấn đề của họ càng tồi tệ hơn.

⇧X Không bắn những phát đại bác, *một khi đã ngắm*, sẽ dẫn đến những kết quả tầm thường. Ý tưởng ở đây không phải là việc chọn giữa các phát đạn nhỏ hay các phát đại bác, mà là bắn những phát đạn nhỏ trước, *sau đó sẽ* bắn đại bác.

⇧X Các thương vụ mua lại vẫn có thể là những phát đạn nhỏ, nếu chúng có rủi ro thấp, chi phí thấp và sự xao nhãng tương đối thấp.

⇧X Nhiệm vụ khó khăn là không ngừng kết hợp nguyên tắc với sáng tạo, không bao giờ để nguyên tắc cản trở sáng tạo hay để sáng tạo xói mòn nguyên tắc.

NHỮNG PHÁT HIỆN BẤT NGỜ

⇧X Những người chiến thắng 10X không phải lúc nào cũng cải cách hơn những người được so sánh với họ. Trong một số cặp, các công ty 10X còn tỏ ra là ít cải cách hơn các công ty so sánh.

⇧X Chúng tôi kết luận rằng mỗi môi trường có một ngưỡng cải cách, được xác định như là một mức tối thiểu của cải cách cần có để đủ tư cách tham gia vào cuộc chơi. Ở một số ngành, ngưỡng cải cách

TÓM TẮT CHƯƠNG

thấp, trong khi ở một số ngành khác, ngưỡng cải cách lại rất cao. Tuy nhiên, một khi đã nằm trên ngưỡng cải cách, việc cải cách *hơn* dường như không phải là vấn đề quan trọng.

⇧X Các 10X có vẻ như không có khả năng giỏi hơn trong việc tiên đoán những thay đổi và những sự kiện sắp xảy ra so với những người so sánh. Họ không phải là những thiên tài về việc nhìn xa trông rộng; họ là những nhà thực nghiệm.

⇧X Sự kết hợp giữa sáng tạo *và* nguyên tắc, được thể hiện qua khả năng thực hiện cải cách với sự nhất quán to lớn, là căn cứ lý giải đúng đắn cho một số câu chuyện thành công vĩ đại – từ Intel đến Southwest, từ những năm đầu của Amgen đến sự hồi sinh của Apple dưới thời của Steve Jobs – hơn là những câu chuyện thần thoại về những đột phá to lớn, một bước.

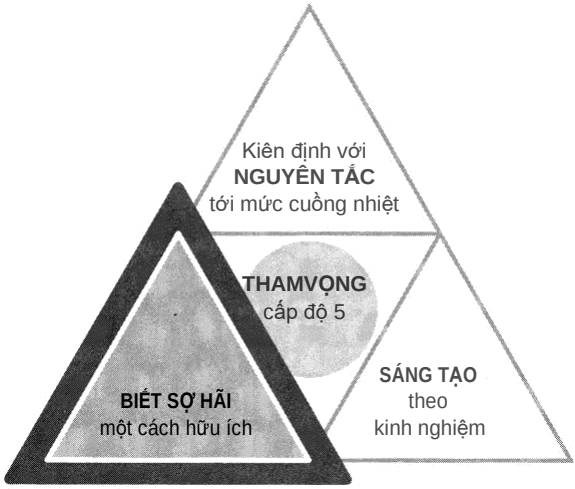
MỘT CÂU HỎI CHÍNH

⇧X Hành vi nào sau đây mà bạn cần tăng cường nhiều nhất?

- Bắn những phát đạn nhỏ
- Chống lại cám dỗ của việc bắn những phát đại bác không ngắm
- Cam kết thực hiện, bằng cách chuyển các phát nhỏ thành các phát đại bác một khi bạn đã có sự đánh giá và kiểm chứng thực nghiệm

5

DẪN ĐẦU BÊN TRÊN ĐƯỜNG TỬ THẦN



"Hễ có sự sống thì có nguy hiểm."

——Ralph Waldo Emerson[1]

Vào sáng 8/5/1996, David Breashears đứng từ Trại III ở độ cao 24.500 feet, trên triền dốc đỉnh Everest băng giá nhìn xuống khi ông đang chuẩn bị di chuyển xa đến Đèo Nam (South Col) và cố gắng mang theo cái mà ông gọi là "The Big" lên đỉnh. "The Big" là một máy quay phim IMAX nặng khoảng 19 kg (42 pound), được

dùng để quay những thước phim IMAX đầu tiên từ điểm cao nhất của Trái đất.[2]

Những gì Breashears nhìn thấy cách 3.000 feet bên dưới khiến ông giật mình. Hơn 50 người lùi lũi đi ra khỏi Trại II, từng nhóm băng qua băng giá, tiến về hướng Breashears và nhóm của ông. Một số người leo núi là khách, do hai nhà hướng dẫn hàng đầu thế giới là Rob Hall và Scott Fischer dẫn đường. Tệ hơn nữa, Breashears và nhóm của ông đã khởi hành muộn, bị mất ngủ và khốn đốn do những cơn gió bão đã đánh tơi tả mấy chiếc lều vào đêm trước.[3]

Breashears đã ngưng lại và suy nghĩ: *Chuyện gì sẽ xảy ra nếu* nhóm của ông phải hoãn lại một ngày, do gió hay bão lại tiếp tục, để cho những người leo núi kia có cơ hội đuổi kịp? *Chuyện gì sẽ xảy ra nếu* một đống người tụ tập trên cái chóp cao nhất, nhỏ bé kia ngay khi Breashears đang cố quay lại những đoạn phim của mình? *Chuyện gì sẽ xảy ra nếu* một tá người dồn lại ngay cái nút thắt được gọi là Hillary Step kia, ngay trước đỉnh núi, nơi mà mỗi một lần chỉ vừa đủ cho một người đi lên hoặc đi xuống bằng dây thừng được cột chặt? *Chuyện gì sẽ xảy ra nếu* tổng trọng lượng của quá nhiều người như vậy chồng lên dây thừng được cột và khiến các cọc cắm bị xé toạc khỏi lớp băng? *Chuyện gì sẽ xảy ra nếu* cơn gió khắc nghiệt của đêm qua đã báo trước một sự thay đổi thời tiết? *Chuyện gì sẽ xảy ra nếu* một cơn bão bất ngờ quét sạch ngọn núi như cái miệng của một con gấu khổng lồ, quét toàn bộ những người leo núi khỏi bề mặt và hất mạnh họ vào cái chết? *Chuyện gì sẽ xảy ra nếu* ông mắc kẹt giữa những người leo núi ít kinh nghiệm – yếu ớt, kiệt sức, mất phương hướng – ngay đúng lúc ông muốn đi xuống thật nhanh?[4]

Breashears đã tập hợp lại nhóm leo núi làm phim giỏi nhất thế giới, hội ý với những cộng tác đáng tin cậy là Ed Viesturs và Robert

Schauer. Họ đều đồng ý là tình hình không ổn, và họ đã ra một quyết định dứt khoát: Đảm bảo an toàn cho thiết bị tại Trại III. Đi xuống. Leo lên lại sau vài ngày, khi ngọn núi đã trống trải hơn.[5]

Trên đường đi xuống, Breashears đi ngang qua nhà hướng dẫn Rob Hall, cao lớn và tự tin trong bộ đồ màu đỏ tươi, đang ra lệnh cho nhóm nhỏ của ông gồm các hướng dẫn viên và khách di chuyển lên núi một cách từ từ nhưng với tính chính xác của quân đội. Breashears cảm thấy phiền muộn, khi ngày đã trở nên sáng sủa và tĩnh lặng, gần như dễ chịu, và Hall tỏ ra ngạc nhiên khi thấy Breashears lại đi xuống trong điều kiện thời tiết tuyệt đến vậy. Hall trông có vẻ như Người chinh phục Everest khi ông đi lên, trong khi Breashears vội vã đi qua và xuống những trại thấp hơn. Chẳng mấy chốc Breashears lại đi qua một nhà hướng dẫn khác, Scott Fischer, một người có nguồn năng lực đầy lôi cuốn với mái tóc bù xù; một cái cười toét miệng như trẻ con; và đam mê cuồng nhiệt với những ngọn núi. Cũng như Hall, Fischer đã hỏi Breashears về quyết định đi xuống này, và Breashears đã nói về cơn gió và thời tiết đáng ngờ, và rằng ngọn núi đang đầy người. Fischer lại ngoác một nụ cười làm vững dạ và tiếp tục đi lên, thể hiện sự lạc quan, vui vẻ mang thương hiệu của ông ở việc leo một ngọn núi vào một thời tiết huy hoàng như thế này.[6]

Lần kế tiếp mà Breashears thấy lại được Hall và Fischer, 15 ngày sau, khi đang trên đường thực hiện những thước phim IMAX thành công của mình về đỉnh Everest, thì cả Hall và Fischer đều đã chết, đông cứng trên núi, nạn nhân của thảm họa to lớn nhất trong lịch sử Everest, trong đó 8 người đã chết trong vòng 24 giờ.[7]

SỰ SỢ HÃI HỮU ÍCH

Nhiều người biết câu chuyện về Everest năm 1996 này qua quyển *Into Thin Air (Tan biến)* của Jon Krakauer; nếu chưa đọc, hãy chắc rằng bạn sẽ đọc nó. Nhưng cũng hãy chắc rằng bạn sẽ đọc tuyệt phẩm *High Exposure* của David Breashears. Ở đây, cũng như Amundsen và Scott, chúng ta có hai tương phản so sánh: hai dạng nhà lãnh đạo nhóm thám hiểm trên cùng một ngọn núi vào cùng một ngày, cả hai đều mang gánh nặng trách nhiệm và áp lực về kinh doanh (một bên dẫn khách lên đỉnh núi để được trả một khoản phí lớn, và bên kia thì để hoàn tất dự án quay phim nhiều triệu đôla), cả hai đều cực kỳ nhiều kinh nghiệm – thế nhưng chỉ một người dẫn được nhóm của mình đến thành công 10X, đạt được mục tiêu khó tin là quay được một phim IMAX trên đỉnh Everest, và đưa mình cũng như từng thành viên trong nhóm trở về an toàn.[8]

Sẽ rất dễ dàng nếu chỉ tập trung vào những quyết định cốt lõi được thực hiện *trên* núi. Chúng ta có quyết định đi xuống đầy cẩn trọng của Breashears vào ngày 8/5, một quyết định có vẻ là đã cứu được hành trình của ông, và thậm chí có lẽ là cả sinh mạng của các thành viên trong nhóm. Kế đó là quyết định của Rob Hall, phớt lờ thời gian quay lại, không phải tính bằng phút mà bằng giờ, khi ông chờ vị khách Doug Hansen leo được đến đỉnh. (“Thời gian quay lại” là một khoảng thời gian được nhóm leo núi định trước, dựa vào đó để buộc họ phải bắt đầu đi xuống, bất kể việc có lên đến đỉnh hay chưa, nhờ vậy mà giữ được một biên độ an toàn lớn để hoàn tất việc leo xuống khi còn ánh mặt trời.) Nhưng tập trung vào hai khoảnh khắc của những quyết định này sẽ làm mờ cái nhìn của chúng ta và giới hạn sự hiểu biết. Từ một quan điểm 10X, những quyết định quan trọng nhất đã được thực hiện thậm chí trước khi

các nhóm đến được chân núi, nhiều tháng trước, khi Breashears ngồi ở Boston để lên kế hoạch và chuẩn bị.[9]

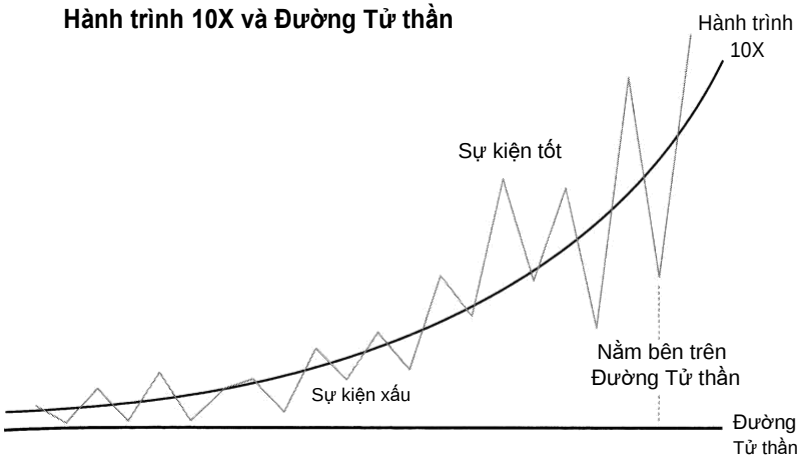
David Breashears và nhóm của mình đã mang bình dưỡng khí đủ dùng cho hơn một lần leo lên đỉnh núi và đủ để ở lại Everest thêm ba tuần nữa. Breashears quay lại và đi xuống vào ngày 8/5 bởi vì ông *có thể* đi xuống, chờ đến ngày đẹp trời hơn, và vẫn còn nguồn dự trữ cho lần nỗ lực tiếp theo. Nhóm của Rob Hall, ngược lại, đem bình dưỡng khí *chỉ* đủ cho *một lần* leo lên đỉnh.[10] Một khi nhóm có người hướng dẫn này khởi hành leo lên đỉnh, họ nằm trong cái thế *một lần duy nhất, được ăn cả ngã về không*: không như Breashears, họ đã không có sự lựa chọn đi xuống và quay trở lại vào một ngày khác. Đến thời khắc quan trọng quyết định trên đỉnh núi khi họ phải giải quyết vấn đề thời gian quay trở lại đã định, họ đã phá vỡ thỏa ước quay lại của mình, đưa bản thân vào tình trạng cực kỳ nguy hiểm trước cơn bão đang kéo đến nhanh chóng và bóng tối đang lù lù hiện ra. Khi cơn bão bao trùm, Breashears đã anh hùng đưa hơn phân nửa bình dưỡng khí của nhóm được giấu trên núi cao cho những đợt cố gắng cứu nạn, sẵn sàng chấp nhận rủi ro cho dự án làm phim nhiều triệu đôla để giúp cứu mạng những người leo núi đội bạn; và ngay cả như thế, ông vẫn có thể tập hợp đủ nguồn dự trữ để tái hợp lại nhóm sau bi kịch này và lại leo lên đỉnh cùng với chiếc máy quay IMAX chỉ hai tuần sau đó.[11]

Giải pháp lên đỉnh Everest của David Breashears là ví dụ cho ý tưởng của chương này, nó giải thích cách các nhà lãnh đạo 10X dẫn dắt công ty mình với sự sợ hãi hữu ích (productive paranoia). Những người chiến thắng 10X trong nghiên cứu của chúng tôi luôn giả định rằng hoàn cảnh có thể – và thường là như vậy – thay đổi bất ngờ, dữ dội và nhanh chóng. Họ siêu nhạy cảm với những hoàn cảnh đang thay đổi, liên tục đặt câu hỏi, “Sẽ như thế nào nếu...?”

Bằng cách chuẩn bị trước, xây dựng những nguồn dự phòng, duy trì những biên độ an toàn lớn "một cách vô lý", giới hạn rủi ro và mài giũa các nguyên tắc của mình trong thời kỳ tốt lẫn xấu, họ xử lý các sự kiện đột ngột trên một vị thế mạnh mẽ và linh hoạt. Họ hiểu, một cách sâu sắc, rằng: *Bạn chỉ có thể học hỏi được từ những lỗi lầm nếu như bạn đã "sống sót" sau những lỗi lầm đó*.

Biểu đồ "Hành trình 10X và Đường Tử thần" minh họa ý tưởng này. Đường đồ thị đi lên tượng trưng cho "Hành trình 10X". Những chỏm nhọn lên xuống thất thường cắt ngang đường đồ thị đi lên tượng trưng cho "các sự kiện tốt" và "các sự kiện xấu" mà bạn chạm trán trên hành trình. Hãy chú ý đường thẳng nằm ngang có tên "Đường Tử thần" (Death Line) đang cắt ngang qua biểu đồ. Trong ngữ cảnh này, "Vấp phải Đường Tử thần" có nghĩa là doanh nghiệp sẽ hoàn toàn bị khai tử hoặc bị tổn hại nhiều đến nỗi nó không thể tiếp tục với công cuộc trở thành một công ty vĩ đại trường tồn được nữa. Ý tưởng rất đơn giản: Nếu bạn chỉ cần vấp phải Đường Tử thần, bạn sẽ kết thúc hành trình – cuộc chơi chấm dứt!

Hành trình 10X và Đường Tử thần



Trong chương này, chúng tôi khám phá ra ba bộ thực hành cốt yếu, có nguồn gốc từ quá trình nghiên cứu, để dẫn dắt và xây dựng một công ty vĩ đại với sự sợ hãi hữu ích:

- *Sự sợ hãi hữu ích 1:* Xây dựng các nguồn dự trữ tiền mặt và các lớp đệm – *bình dưỡng khí* – để chuẩn bị cho những sự kiện bất ngờ và vận rủi *trước khi* chúng xảy ra.
- *Sự sợ hãi hữu ích 2:* Giới hạn *rủi ro – Rủi ro Đường Tử thần, rủi ro bất xứng, rủi ro không thể kiểm soát* – và quản lý rủi ro dựa trên cơ sở thời gian.
- *Sự sợ hãi hữu ích 3: Thu nhỏ*, sau đó *phóng to*, luôn ở trạng thái cảnh giác cao độ để cảm nhận hoàn cảnh đang thay đổi và phản ứng một cách hiệu quả.

SỰ SỢ HÃI HỮU ÍCH 1: THÊM BÌNH DƯỠNG KHÍ - ĐÓ LÀ NHỮNG GÌ BẠN LÀM TRƯỚC KHI CƠN BÃO NỔI LÊN

Hãy xem Intel như là David Breashears và việc xây dựng một công ty vĩ đại trong ngành vi điện tử như việc leo lên đỉnh Everest với một máy quay IMAX. Tương tự, cũng xem các dự trữ tiền mặt và bảng cân đối kế toán cẩn trọng như là các bình dưỡng khí và các nguồn tiếp tế khác. Vào cuối thập niên 90, trạng thái tiền mặt của Intel đã tăng vọt lên hơn 10 tỷ đôla, đạt 40% tổng doanh thu hàng năm (trong khi tỷ lệ tiền mặt so với tổng doanh thu của AMD chỉ loanh quanh ở tầm 25%).[12] Có một tỷ lệ tiền mặt cao đến như vậy có thể là phi lý và không hiệu quả trong 95% khoảng thời gian, nhưng ban lãnh đạo Intel lại lo lắng đến 5% quãng thời gian còn lại khi một thảm họa nào đó có thể tàn phá cả ngành hoặc một cú sốc bất ngờ nào khác có thể đập công ty nhừ tử.[13] Trong những tình huống hiếm hoi đó, *mà chắc chắn là sẽ xảy ra*, Intel sẽ có thể tiếp tục *Hành*

trình 20 dặm không mệt mỏi của mình, để vẫn sáng tạo, để vẫn phát minh, để vẫn tiếp tục công cuộc trở thành một công ty vĩ đại trường tồn. Lý thuyết tài chính cho rằng các nhà lãnh đạo tích trữ tiền mặt trong công ty là những người vô trách nhiệm trong việc sử dụng vốn.[14] Trong một thế giới ổn định, có thể tiên liệu và an toàn, lý thuyết này có thể đúng; nhưng thế giới chẳng bao giờ ổn định, có thể tiên liệu hay an toàn cả. Và sẽ chẳng bao giờ như thế.

Chúng tôi thực hiện một phân tích có hệ thống về 300 bảng cân đối kế toán của các công ty 10X và các công ty so sánh, và tìm thấy một bằng chứng mạnh mẽ rằng các công ty 10X đã đem theo rất nhiều "bình dưỡng khí dự phòng". Xét tỷ lệ trung bình về tiền mặt so với tài sản đối với 87.117 công ty được phân tích trong tờ *Journal of Financial Economics*, tỷ lệ tiền mặt so với tài sản của các công ty 10X cao hơn từ *3 đến 10 lần*.[15] Nói về việc xây dựng các lớp đệm tài chính và các thiết bị giảm xóc thì các công ty 10X có thể bị coi là những kẻ sợ hãi và loạn thần kinh! Và đó chẳng phải chỉ là một tác động của ngành. Khi chúng tôi mổ xẻ các dữ liệu so sánh giữa các công ty 10X với các công ty so sánh, chúng tôi thấy rằng các công ty 10X cẩn trọng hơn ở cách họ quản lý các bảng cân đối kế toán của mình so với các công ty so sánh tương ứng; 80% thời gian, các công ty 10X có một tỷ lệ tiền mặt so với tài sản (cash-to-asset) cao hơn và một tỷ lệ tiền mặt so với công nợ (cash-to-liabilities) cũng cao hơn so với các công ty so sánh. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Tiền mặt và Phân tích rủi ro Bảng cân đối kế toán*)

Chúng tôi đã thắc mắc liệu các công ty 10X có trung thành với nguyên tắc tài chính cẩn trọng này trong suốt lịch sử của họ hay không, tức là từ khi còn là những doanh nghiệp nhỏ, *trước lúc* trở thành những cỗ máy khổng lồ thành công tạo ra những đống tiền kếch xù. Khi áp dụng lại phân tích tương tự cho 5 năm đầu sau khi

họ "lên sàn chứng khoán", chúng tôi thấy kiểu mẫu này đã có sẵn, với các công ty 10X thể hiện sự cẩn trọng tài chính lớn hơn nhiều so với các công ty so sánh. Trạng thái tiền mặt cẩn trọng của Intel vào cuối thập niên 90 là một sự liên tục của nỗi sợ hãi hữu ích mà các nhà lãnh đạo của Intel, và các đối tác 10X của họ, đã ấp ủ trong những năm đầu.

Giống như Breashears và Amundsen, các nhà lãnh đạo 10X xây dựng các lớp đệm và các thiết bị giảm xóc như một thói quen ngay từ rất sớm, để chuẩn bị giảm xóc cho sự kiện "Thiên nga Đen" kế tiếp. Một con *Thiên nga Đen* là một sự kiện đột ngột hiếm khi xảy ra, một sự kiện mà hầu như chẳng ai có thể tiên đoán, một quan niệm được phổ cập hóa bởi nhà văn kiêm nhà tài chính Nassim Nicholas Taleb.[16] Hầu hết chẳng ai có thể dự đoán được một con Thiên nga Đen *cụ thể nào đó* trước khi nó va phải, cả các 10X của chúng ta cũng không. Nhưng *có thể* dự đoán rằng *sẽ có* một Thiên nga Đen *nào đó*, cho dù chưa thể xác định được. Nói cách khác, xác suất xảy ra một sự kiện Thiên nga Đen cụ thể có thể là chưa đến 1%, nhưng xác suất sẽ có một sự kiện Thiên nga Đen *nào đó* xảy ra là gần 100%; chỉ là bạn không thể dự đoán nó là gì hoặc khi nào sẽ xảy ra. Đây là một đóng góp quan trọng của Taleb, một tầm nhìn mà bất kỳ nhà lãnh đạo 10X tham vọng nào cũng phải học cho thuộc. Các 10X luôn chuẩn bị cho những gì mà họ không thể dự đoán, cất trữ rất nhiều bình dưỡng khí (những biên độ an toàn lớn) và gia tăng các lựa chọn của họ *trước khi* họ gặp Thiên nga Đen – cũng như David Breashears chuẩn bị cho Everest.

Các 10X vẫn giữ sự sợ hãi hữu ích trong những thời kỳ kinh doanh tốt đẹp, luôn nhận thức rằng những gì họ làm *trước khi* bão tố nổi lên mới là điều quan trọng. Vì không thể dự đoán những sự kiện đột ngột rõ ràng một cách nhất quán, họ xây dựng các lớp đệm và thiết bị giảm xóc để xử lý các sự kiện bất ngờ. Họ để sẵn các bình dưỡng khí thêm của mình rất lâu *trước khi* họ bị rơi vào một cơn bão.

Năm 1991, Herb Kelleher đã giải thích tại sao Hãng hàng không Southwest lại giữ một bảng cân đối kế toán cực kỳ cẩn trọng: "Miễn là chúng tôi không bao giờ quên những sức mạnh đã giúp chúng tôi có thể trường tồn và phát triển khi đang diễn ra thảm họa kinh tế; miễn là chúng tôi nhớ rằng những thảm họa kinh tế ấy xảy ra đều đặn; và miễn là chúng tôi *không bao giờ* phung phí một cách ngu ngốc những sức mạnh cơ bản của mình cho những điều thiển cận, ích kỷ hay vụn vặt, chúng tôi sẽ tiếp tục trường tồn; chúng tôi sẽ tiếp tục phát triển; và chúng tôi sẽ tiếp tục thịnh vượng."[17]

Mười năm sau khi viết những lời lẽ này, cả thế giới chứng kiến trực tiếp, ngoài đời thực, nỗi kinh hoàng ngày 11/9/2001. Trong khi các hãng hàng không lớn khác phải cắt giảm hoạt động do hậu quả trực tiếp sau đó của sự kiện 11/9, Southwest đã không hề cắt một nhân lực hay một chuyến bay nào – *không một cái nào* – vẫn thực hiện các lịch bay đầy đủ (mặc dù lúc đầu các máy bay chỉ có phân nửa lượng hành khách) ngay sau khi Chính phủ bãi bỏ việc ngừng hoạt động hàng không quốc gia. Southwest có lợi nhuận vào năm 2001 (kể cả quý IV năm 2001) và là hãng hàng không lớn duy nhất có lợi nhuận vào năm 2002. Southwest đã mở thêm ở các thành phố mới, chiếm thị phần, và thật đáng ngạc nhiên, giá cổ phiếu của họ

tăng lên trong quý IV năm 2001. Vào cuối năm 2002, Southwest đã đạt giá trị vốn hóa thị trường lớn hơn tất cả các hãng hàng không lớn khác của Mỹ *gộp lại*.[18]

Southwest đã đạt tất cả những thành tựu này mặc cho cái mà người ta hay gọi là "đòn trời giáng 11/9" bởi vì, theo như cách nói của chính họ trong báo cáo hàng năm 2001, "Triết lý của chúng tôi về *quản lý trong những thời kỳ tốt để xoay xở được trong những thời kỳ xấu* đã chứng tỏ một phương pháp phòng bệnh tuyệt vời." Vào ngày 11/9, Southwest đã có 1 tỷ đôla tiền mặt trong tay và có xếp hạng tín nhiệm cao nhất trong ngành. Hãng cũng có tỷ lệ chi-phí-cho-mỗi-dặm-chỗ-ngồi-sẵn-có thấp nhất, một vị thế được đảm bảo bằng 30 năm luôn kiên định với nguyên tắc, không xao nhãng ngay cả trong những thời kỳ tốt. Hãng đã có sẵn một kế hoạch cho khủng hoảng, những công cụ hoạch định cho những bất ngờ về tài chính trước khi có sự kiện 11/9. Hãng đã nuôi dưỡng nền văn hóa gồm những con người mãnh liệt, chu đáo và thách thức trong 30 năm, tạo ra một mối quan hệ tương hỗ kiểu "chúng tôi sẽ chăm sóc lẫn nhau", quan hệ đã chứng tỏ được sự mạnh mẽ và hồi phục nhanh. Nếu văn hóa và những mối quan hệ đó đã không tồn tại trước sự kiện 11/9, Southwest cũng sẽ phải hứng chịu như các hãng hàng không khác khi bị sự kiện khủng khiếp này tấn công.[19]

Khi Herb Kelleher mô tả Southwest đã phản ứng trước sự kiện 11/9 ra sao, ông chẳng hề tỏ ra ngạo mạn. Ông nghẹn ngào trong nước mắt, không nói được hết câu khi cố gắng mô tả cách những con người của Southwest đã sát cánh bên nhau đưa các máy bay trở lại bầu trời ngay khi ngành hàng không được hoạt động lại, đoàn kết với nhau để có một hành động thách thức chung trước bọn khủng bố.[20] Các người có thể tấn công chúng tôi nhưng chẳng thể đánh bại được chúng tôi; có thể cố gắng phá hủy sự tự do của

chúng tôi nhưng nó chỉ khiến cho chúng tôi mạnh mẽ hơn; có thể gieo rắc kinh hoàng nhưng không thể làm chúng tôi sợ hãi. Chúng tôi sẽ vẫn bay!

Nếu bạn bước vào một thế giới với những cách thức xây dựng một doanh nghiệp vĩ đại và bạn áp dụng chúng một cách nghiêm ngặt *toàn bộ thời gian* – cả trong những thời kỳ tốt lẫn xấu, thời kỳ ổn định lẫn bất ổn – bạn sẽ có một doanh nghiệp có thể vượt lên trước các doanh nghiệp khác *khi* các thời kỳ bất ổn nổ ra. Khi một sự kiện tai hại phá hủy một ngành hoặc toàn bộ nền kinh tế, các công ty rơi vào một trong ba nhóm sau: những công ty vượt lên trước, những công ty tụt lại sau và những công ty bị khai tử. Bản thân sự kiện đột ngột không quyết định phân nhóm của bạn. Bạn quyết định chuyện đó.

SỰ SỢ HÃI HỮU ÍCH 2: GIỚI HẠN RỦI RO

Chúng tôi tự hỏi phải chăng các công ty 10X đạt được những thành công ngoại cỡ đơn giản là vì họ chấp nhận nhiều rủi ro hơn. Có lẽ là các công ty 10X chỉ là những người chiến thắng kiểu "lớn ăn lớn chịu", chỉ may mắn vì những rủi ro lớn của họ được bù lại xứng đáng. Nhưng khi đi sâu hơn vào nghiên cứu, chúng tôi thấy rằng các 10X có vẻ dẫn dắt công ty của họ bằng một giải pháp cẩn trọng, ác cảm với rủi ro hơn. Họ kiềm chế tăng trưởng bằng *Hành trình 20 dặm*. Họ bắn những phát đạn nhỏ trước khi dùng đại bác. Họ thể hiện một sự cẩn trọng về tài chính, xây dựng một nơi cất trữ cho những bình dưỡng khí dự phòng. Ngạc nhiên trước bằng chứng thu thập được này, chúng tôi tiến hành một phân tích có hệ thống hơn để đưa ra câu hỏi "Các công ty 10X đã chấp nhận rủi ro nhiều hơn hay ít hơn so với các công ty so sánh?"

Để giải đáp câu hỏi này, trước hết chúng tôi xác định ba loại rủi ro chính liên quan đến việc dẫn dắt một doanh nghiệp: (1) *rủi ro Đường Tử thần,* (2) *rủi ro bất xứng,* và (3) *rủi ro không thể kiểm soát*. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Phân tích loại Rủi ro*.) Rủi
ro Đường Tử thần là những rủi ro có thể triệt tiêu hay gây thiệt hại nặng nề cho doanh nghiệp. Rủi ro bất xứng là những rủi ro mà bất lợi tiềm ẩn nhiều hơn ưu thế tiềm ẩn rất nhiều. Rủi ro không thể kiểm soát là những rủi ro đẩy doanh nghiệp ra trước những lực tác động và những sự kiện mà doanh nghiệp đó có rất ít khả năng quản lý hoặc kiểm soát. Bất kỳ quyết định hay tình hình cụ thể nào cũng có thể liên quan đến một vài loại rủi ro; các loại rủi ro không loại trừ lẫn nhau.

Câu chuyện về Everest minh họa rõ 3 loại rủi ro này. Khi Rob Hall quyết định từ bỏ mốc thời gian phải quay về lúc 2h chiều để giúp một trong những vị khách lên được đỉnh núi, ông đã bất ngờ làm tăng rủi ro bị kẹt lại trong đêm tối và hết nguồn oxy dự trữ – tức là đã nhận một rủi ro Đường Tử thần không cần thiết. Ngược lại, David Breashears đã đứng trước một quyết định rất khó khăn về việc có nên để một thành viên người Nhật đang bị sút kém trong nhóm thực hiện chặng chinh phục đỉnh hay không khi nhóm của ông quay trở lại ngọn núi, một quyết định “tan nát cõi lòng” trước những năm tháng nỗ lực và rèn luyện mà cô ta đã bỏ ra. Thế nhưng, Breashears vẫn giữ nguyên biên độ an toàn của mình và đã không để cô ta lên đỉnh núi. Quyết định đem theo bình dưỡng khí chỉ đủ cho một lần leo núi của Hall đã chứa đựng rủi ro bất xứng. Các bình dưỡng khí thì nặng và đắt giá, nhưng một hành trình bị thất bại thì đắt giá hơn và mất mạng thì đắt giá vô hạn. Ngược lại, Breashears tin rằng bất lợi của việc khí oxy bị giới hạn thì nặng nề hơn rất nhiều so với chi phí để có một nguồn dự trữ phòng hờ. Breashears cũng

tránh xa rủi ro không thể kiểm soát, ý thức được rằng số lượng quá đông những người leo núi đang tiến về đỉnh vào ngày 8/5/1996 có thể tạo ra một tình huống mà ông không thể nào kiểm soát được. Có thể xảy ra một sự tắc nghẽn nguy hiểm tại Hillary Step. Những nhà leo núi tụ tập quá đông trên đỉnh có thể làm hỏng việc quay phim của ông. Breashears và nhóm của mình có thể thấy mình đang ở trên cao giữa cơn bão, bị cản trở bởi những nhà leo núi của các nhóm khác. Ông đã chọn cách tránh những rủi ro không thể kiểm soát này bằng cách đi xuống vào ngày 8/5.[21]

Trở lại với các dữ liệu nghiên cứu 10X, chúng tôi đã tiến hành một phân tích mở rộng về lịch sử của các công ty 10X và công ty so sánh, qua đó thấy rằng các công ty 10X đã xử sự giống như David Breashears. Họ ít liều lĩnh với rủi ro Đường Tử thần, rủi ro bất xứng và rủi ro không thể kiểm soát hơn so với các công ty so sánh. Bảng "So sánh Rủi ro" và biểu đồ "10X: Ít rủi ro hơn Công ty so sánh" thể hiện các kết quả phân tích của chúng tôi.

SO SÁNH RỦI RO: CÔNG TY 10X SO VỚI CÔNG TY SO SÁNH

Loại quyết định đã thực hiện	Các công ty 10X	Các công ty so sánh
Số lượng quyết định được phân tích	59	55
Quyết định liên quan đến rủi ro Đường Tử thần	10% quyết định	36% quyết định
Quyết định liên quan đến rủi ro bất xứng	15% quyết định	36% quyết định
Quyết định liên quan đến rủi ro không thể kiểm soát	42% quyết định	73% quyết định

Quyết định được xếp vào loại Rủi ro Thấp*	56% quyết định	22% quyết định
Quyết định được xếp vào loại Rủi ro Trung bình†	22% quyết định	35% quyết định
Quyết định được xếp vào loại Rủi ro Cao‡	22% quyết định	43% quyết định

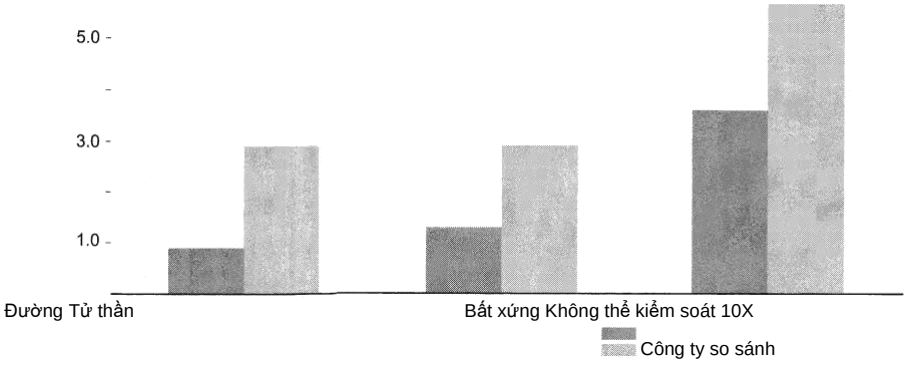
* Rủi ro Thấp = không phải là Rủi ro Đường Tử thần, Rủi ro Bất xứng hay Rủi ro Không thể kiểm soát.

† Rủi ro Trung bình = không phải là Rủi ro Đường Tử thần, nhưng là Rủi ro Không thể kiểm soát hoặc Rủi ro Bất xứng.

‡ Rủi ro Cao = Rủi ro Đường Tử thần và/hoặc cả hai Rủi ro Bất xứng và Rủi ro Không thể kiểm soát.

10X: Ít rủi ro hơn Công ty so sánh

Số lượng rủi ro trung bình phân theo loại



Tóm lại, chúng tôi thấy rằng các công ty 10X ít liều lĩnh chấp nhận rủi ro hơn các công ty so sánh. Hẳn nhiên là các nhà lãnh đạo 10X có mạo hiểm, nhưng so với các công ty so sánh trong cùng những điều kiện như nhau, họ giới hạn, kiểm soát và tránh các rủi ro. Các nhà lãnh đạo 10X ghét cay ghét đắng rủi ro Đường Tử thần, tránh xa rủi ro bất xứng và lái sang hướng khác để tránh rủi ro không thể kiểm soát.

Sau khi kết thúc phân tích rủi ro đã mô tả ở trên, chúng tôi nhận ra rằng có thêm một loại rủi ro rất quan trọng, *rủi ro dựa trên thời gian*; nghĩa là khi mức độ rủi ro được gắn chặt với nhịp độ của các sự kiện, và tốc độ của quyết định và hành động. Nếu bạn chạm trán một cơn lốc xoáy đang gào thét băng ngang qua cánh đồng, nhắm thẳng về phía bạn, mức độ rủi ro của bạn sẽ phụ thuộc rất nhiều vào việc liệu bạn có thấy cơn lốc xoáy ấy kịp thời, đưa ra quyết định và đến được nơi trú ẩn trước khi nó ập đến hay không. Dựa trên tiền đề của cuộc nghiên cứu – một thế giới hỗn loạn với đầy những lực tác động lớn, di chuyển nhanh mà chúng ta không thể đoán hay kiểm soát – có lẽ các công ty so sánh bị tấn công do hành động quá chậm trước những rủi ro và sự kiện đột ngột đang tiến đến, và các công ty 10X giảm rủi ro của họ nhờ có tốc độ xử lý nhanh tuyệt đối.

Để kiểm chứng ý kiến này, chúng tôi xác định 115 sự kiện nhạy cảm với thời gian trong lịch sử của các công ty 10X và các công ty so sánh. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Phân tích tốc độ*.) Chúng tôi xem xét sự tương quan giữa các kết quả tốt và xấu liên quan đến tốc độ nhận thức (doanh nghiệp nhận thức ý nghĩa của sự kiện sớm hay muộn), tốc độ quyết định và tốc độ thực hiện. Bảng "Tốc độ và Kết quả" tóm tắt những gì chúng tôi đã thấy được từ phân tích này.

TỐC ĐỘ VÀ KẾT QUẢ

Hành vi tương ứng với Kết quả Thành công	Hành vi tương ứng với Kết quả Không thành công
Cảnh giác cao độ, liên tục lo lắng về những thay đổi có thể báo hiệu hiểm nguy; sớm nhận thức được sự đe dọa.	Kiêu ngạo; đánh giá thấp hoặc phớt lờ ý nghĩa tiềm ẩn của các thay đổi; chậm nhận thức được sự đe dọa.

Điều chỉnh tốc độ quyết định theo nhịp của các sự kiện, cho dù là chậm hay nhanh – "đi chậm khi có thể, nhanh khi buộc phải vậy."	Không thể điều chỉnh tốc độ quyết định theo nhịp của các sự kiện, quyết định quá chậm hoặc quá nhanh tùy theo tình hình.
Quyết định mang tính thận trọng, hướng theo sự kiện; tư duy có nguyên tắc cao ngay cả khi tư duy nhanh.	Quyết định mang tính phản ứng, hấp tấp, thiếu kiên định với nguyên tắc và sự nghiêm ngặt chiến lược.
Tập trung vào việc thực hiện xuất sắc một khi đã ra quyết định; cường độ được gia tăng khi cần để đáp ứng yêu cầu về thời gian mà không làm tổn hại đến chất lượng.	Làm tổn hại đến chất lượng công việc vì chạy theo tốc độ; không thể tăng cường độ để đảm bảo việc thực hiện xuất sắc khi di chuyển nhanh.

Như thể hiện trong bảng, phân tích của chúng tôi đem lại một góc nhìn đầy sắc thái hơn nhiều so với "luôn đi nhanh hơn". Chúng tôi kết luận rằng nhận thức *sớm* được một thay đổi hay mối đe dọa; và sau đó dùng thời gian sẵn có – cho dù thời gian đó là dài hay ngắn – để đưa ra một quyết định nghiêm ngặt và thận trọng sẽ mang lại kết quả tốt hơn so với việc chỉ đưa ra một loạt các quyết định nhanh. Câu hỏi chính rốt cuộc không phải là "Chúng ta nên hành động nhanh hay chậm?" mà là "*Có bao nhiêu thời gian trước khi hồ sơ rủi ro của chúng ta thay đổi?*"

Hãy nhớ lại phản ứng của Andy Grove trước chẩn đoán ung thư của ông mà chúng ta đã thảo luận ở Chương 2. Ông đã không lao ngay vào hành động. Ông cân nhắc khung thời gian và nhận ra rằng

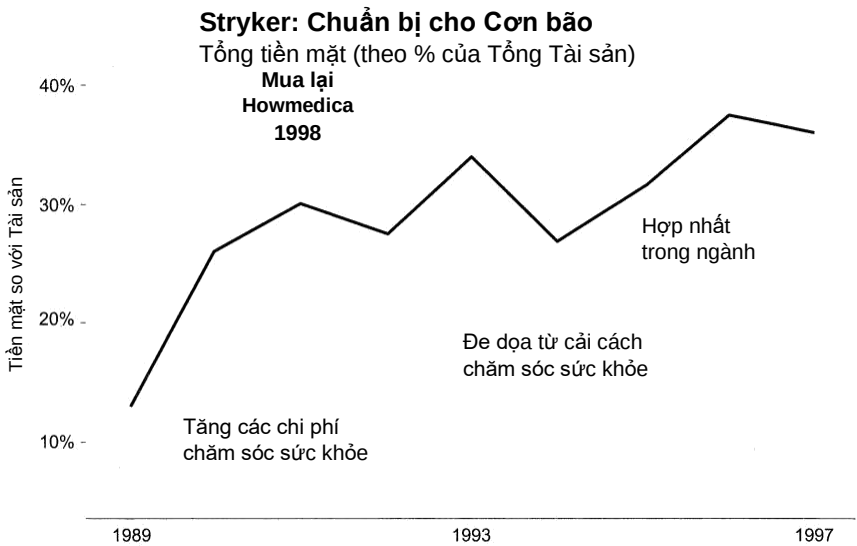
hồ sơ rủi ro của mình sẽ không thay đổi đáng kể trong khoảng vài tuần. Vài tháng hay vài năm thì có thể, nhưng không phải là vài tuần. Kế đó ông dùng thời gian này để phát triển nghiêm ngặt một kế hoạch tấn công, xét đến tất cả các điều khả thi và tạo ra sơ đồ dữ liệu của riêng mình. Grove không hề coi thường căn bệnh ung thư của mình, nhưng ông đã không đưa ra một quyết định nhanh và mang tính phản ứng. Grove tin rằng đi ngay vào phòng mổ mà không cẩn thận xem xét tình hình và các lựa chọn sẽ *làm tăng* rủi ro của mình.[22]

> Đôi khi hành động quá nhanh sẽ làm tăng rủi ro. Đôi khi hành động quá chậm sẽ làm tăng rủi ro. Câu hỏi quan trọng là "*Có bao nhiêu thời gian trước khi hồ sơ rủi ro của bạn thay đổi?*" Bạn có vài giây? Vài phút? Vài giờ? Vài ngày? Vài tuần? Vài tháng? Vài năm? Vài thập kỷ? Cái khó khăn chính không nằm ở việc trả lời câu hỏi mà ở việc có ý thức để *hỏi* câu hỏi này.

Các nhóm 10X thường có khuynh hướng dành thời gian, để cho các sự kiện phơi bày khi hồ sơ rủi ro thay đổi chậm; thế nhưng cũng tương đương như vậy, họ sẵn sàng hành động cự kỳ nhanh trong trường hợp hồ sơ rủi ro ấy bắt đầu thay đổi nhanh. Trước thời kỳ giữa thập niên 90, Stryker luôn dè chừng một cơn bão đang hình thành từ xa, lưu ý trong báo cáo hàng năm năm 1989 của họ rằng Hoa Kỳ sẽ không có lợi thế cạnh tranh nếu các chi phí chăm sóc sức khỏe tăng lên hơn 15% GNP; ngược lại, điều này có thể dẫn đến một khe hở về chi phí và kéo giá các thiết bị y tế của Stryker xuống. Stryker tích trữ một loạt các bình dưỡng khí (tiền mặt trên bảng cân

đối kế toán) để xử lý các sự kiện đột ngột cho dù xảy ra ở bất kỳ hình thức nào. (Xem biểu đồ "Stryker: Chuẩn bị cho Cơn bão."). Nhưng John Brown cũng đã *không* hành động sớm; ông để tình hình tự phơi bày, *sẵn sàng* hành động nhanh *khi* đến lúc cần thiết.[23]

Sau đó, vào cuối thập niên 90, hồ sơ rủi ro của Stryker bắt đầu thay đổi nhanh chóng khi các nhóm mua cổ phần bắt đầu xuất hiện để tập trung quyền mua của họ. Những nhóm này thích thương lượng với một số ít công ty hàng đầu thị trường, và để đáp lại, ngành này đã bắt đầu hợp nhất một loạt các cuộc mua bán dồn dập. Các công ty thiết bị y tế phải đối diện với một lựa chọn khắc nghiệt: chấp nhận sáp nhập để thành một phần của các công ty lớn với lợi thế về quy mô, hoặc phải rời khỏi cuộc chơi. Và *đó là* khi Stryker lao vào, mua Howmedica và đảm bảo được một địa vị trong top 3.[24]



TỐC ĐỘ VÀ KẾT QUẢ: STRYKER, CHI PHÍ CHĂM SÓC SỨC KHỎE, VÀ ĐỘT BIẾN TRONG NGÀNH[25]

Hành vi tương ứng với Kết quả Thành công	Hành vi của Stryker
Cảnh giác cao độ, liên tục lo lắng về những thay đổi có thể báo hiệu hiểm nguy; sớm nhận thức được sự đe dọa.	Vào thập niên 80, Stryker đã xác định rõ các chi phí chăm sóc sức khỏe tăng lên là một mối bận tâm và lo lắng về những đột biến của ngành có thể xảy ra từ vấn đề này.
Điều chỉnh tốc độ quyết định theo nhịp của các sự kiện, cho dù là chậm hay nhanh – "đi chậm khi có thể, nhanh khi buộc phải vậy."	Thập niên 80 và đầu thập niên 90, Stryker không có hành động đáng kể nào nhưng vẫn xem xét các lựa chọn và xây dựng quỹ dự phòng tiền mặt lớn.
Quyết định mang tính thận trọng, hướng theo sự kiện; suy nghĩ có nguyên tắc cao, cho dù là nhanh chóng ra sao.	Vào cuối thập niên 90, các nhóm mua đã đẩy ngành vào sự hợp nhất nhanh; Stryker đưa ra một quyết định mang tính nguyên tắc là mua lại Howmedica.
Tập trung vào việc thực hiện xuất sắc một khi đã ra quyết định; cường độ được gia tăng khi cần để đáp ứng yêu cầu về thời gian mà không làm tổn hại đến sở trường.	Từ 1998 đến 1999, các thành viên của Stryker làm việc gần như không ngừng để hợp nhất thành công Howmedica.

Làm một người có sự sợ hãi hữu ích, bạn muốn nhận ra được những nguy hiểm đang bị che đậy và cẩn thận trước những đột biến có thể xảy ra, nhưng điều này rất khác với việc có những hành động nhanh và ngay lập tức bởi vì bạn muốn xua nỗi lo lắng và sự bất ổn đi nơi khác. Trong phòng thí nghiệm quản trị của mình, chúng tôi nhận thấy rằng một số nhà lãnh đạo ở các thị trường mới nổi duy trì một tư thế rất bình tĩnh khi đối điện trước sự bất ổn, kể cả sẵn sàng để thời gian trôi qua khi hồ sơ rủi ro vẫn đang ổn định. Trong suốt cuộc khủng hoảng tài chính 2008-2009, chúng tôi đã làm việc trực tiếp với một số nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành công ở các thị trường mới nổi, và chúng tôi đã thấy được vẻ bình tĩnh, đầy cân nhắc của họ trước sự hỗn độn đang diễn ra xung quanh. Một trong những nhà lãnh đạo doanh nghiệp tự lập thành công nhất đến từ châu Mỹ Latinh, người đã đạt được thành công trong một môi trường bất ổn một cách tàn nhẫn, đã mô tả khả năng của mình trong việc dừng lại, "Chắc rồi, bản tính tự nhiên của con người là muốn xua sự bất ổn đi nơi khác. Nhưng mong muốn đó có thể dẫn

bạn đến việc quyết định nhanh, đôi khi là quá nhanh. Ở chỗ chúng tôi, bạn sẽ sớm thấy sự bất ổn sẽ *không bao giờ* tan biến, cho dù bạn có quyết định hay thực hiện hành động gì đi nữa. Vì vậy, nếu chúng tôi có thời gian để cho tình hình tự phơi bày, cho phép chúng tôi thấy được rõ ràng hơn trước khi hành động, chúng tôi sẽ tận dụng thời gian đó. Dĩ nhiên, khi thời cơ đến, bạn cần phải sẵn sàng để hành động."[26] Một trong những niềm tin sai lầm quan trọng nhất chính là nhanh hơn luôn là tốt hơn, rằng cái nhanh luôn đánh bại cái chậm, rằng bạn hoặc là nhanh hoặc là chết. Đôi khi cái nhanh *là* cái chết.

SỰ SỢ HÃI HỮU ÍCH 3: THU NHỎ, SAU ĐÓ PHÓNG TO

Trong một thí nghiệm nổi tiếng, nhà nghiên cứu Daniel J. Simons và Christopher F. Chabris đã yêu cầu các đối tượng xem một đoạn video về những người đang chuyền qua lại một trái banh, và đếm số lần chuyền; trong lúc chuyền như vậy, có một người mặc đồ hình con khỉ đột thình lình đi vào ngay chính giữa, đấm ngực của mình và đi ra khỏi khu vực đó. Do tập trung vào việc đếm số lần chuyển nên chỉ có 50% đối tượng là để ý thấy được con khỉ đột.[27]

Chúng ta dành phần lớn thời gian của mình để xử lý các kế hoạch và hành động ngay trước mắt, đánh dấu các công việc trong danh sách, nhấp vào những cột mốc đã qua trong những dự án lớn, đáp lại những nhu cầu không ngừng về thời gian của mình. Và chúng ta có thể dễ dàng không nhận ra con khỉ đột ngay trước mặt. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo 10X không bỏ qua con khỉ đột, đặc biệt là nếu như con khỉ đột đó đặt ra một mối đe dọa nguy hiểm. David Breashears hoàn toàn tập trung vào việc đưa chiếc máy quay IMAX lên đỉnh Everest, nhưng khi nhìn xuống núi vào ngày 8/5/1996, một đám người đang tiến về phía mình, ông đã thấy một con khỉ đột khổng lồ.

Chúng tôi dùng thuật ngữ *thu nhỏ* và *phóng to* để nắm bắt sự thể hiện cần thiết của sự sợ hãi hữu ích, một khả năng lăng kính kép. Các nhà lãnh đạo 10X vẫn toàn tâm toàn ý tập trung vào các mục tiêu của họ *và* cảnh giác cao độ về những thay đổi trong môi trường; họ thúc đẩy việc thực hiện hoàn hảo *và* điều chỉnh trước môi trường đang thay đổi; họ đếm số lần chuyển *và* thấy được con khỉ đột.

Trong thực tế, cách làm sẽ như sau:

Thu nhỏ (zoom out)

Cảm nhận có một thay đổi trong các điều kiện

Đánh giá khung thời gian:

Có bao nhiêu thời gian trước khi hồ sơ rủi ro thay đổi?

Đánh giá với sự nghiêm ngặt: Liệu điều kiện mới có cần thiết những kế hoạch đột phá hay không?

Nếu có thì như thế nào?

Tiếp theo

Phóng to (zoom in)

Tập trung vào việc thực hiện hoàn hảo những kế hoạch và mục tiêu

Lưu ý rằng câu hỏi "Có bao nhiêu thời gian trước khi hồ sơ rủi ro thay đổi?" là một phần của *thu nhỏ*. Như chúng tôi đã thảo luận ngay từ đầu chương, các 10X dùng thời gian sẵn có để *thu nhỏ* và hình thành sự đáp trả có cân nhắc. Dĩ nhiên, đôi khi các công ty 10X phải hành động nhanh khi hồ sơ rủi ro đang thay đổi nhanh, khi con khỉ đột đã đến gần và tấn công nhanh. Ngay cả khi đó họ vẫn tránh những quyết định mang tính hoảng loạn và phản ứng thụ động; vẫn giữ được thận trọng và nhạy bén, để phản ứng *đủ* nhanh.

Vào ngày 4/12/1979, một "đội đặc nhiệm" gồm 6 nhà lãnh đạo Intel và một chuyên gia bên ngoài về marketing Regis McKenna đã bỏ hết mọi việc sang một bên để gặp nhau và thảo luận chuyên sâu trong trọn ba ngày, xuất phát từ một bản telex dài tám trang của kỹ sư thực địa Don Buckhout, người đã viết một phân tích "thấm thía và tuyệt vọng" về vị thế đang yếu đi của Intel trong sản phẩm bộ vi xử lý 8086 của nó so với Motorola 68000.[28] Cụ thể mối bận tâm là Motorola đã bắt đầu vượt Intel trong việc cạnh tranh về "thắng lợi trong thiết kế" quan trọng, thuyết phục khách hàng thiết kế Motorola 68000 vào các dòng sản phẩm của họ. Đó là một xu hướng đáng sợ; bởi nếu Motorola đạt được một phần thống trị ở thiết kế, họ có thể trở thành một tiêu chuẩn, trở nên ngày càng khó hất cẳng hơn. Như nhà quản lý William H. Davidow của Intel đã hồi tưởng lại trong quyển sách *Marketing in High Technology* (Marketing trong thời Công nghệ cao) của mình, "Intel đã đâm đầu vào sự tối tăm mờ mịt."[29]

Cả nhóm đã *thu nhỏ*. Tại sao Motorola chiến thắng? Điều này quan trọng thế nào? Chúng ta có thể chống trả ra sao? Nhóm phát triển một chiến lược định vị cạnh tranh gồm 5 điểm và một lịch trình, dựa vào khả năng đặc biệt của Intel, đó là "Intel Nhà phân phối", và công suất cung cấp toàn bộ các con chip của nó, từ thế hệ

này đến thế hệ khác, mang lại sự thoải mái cho khách hàng. Tài liệu được tạo ra từ kết quả này có tính thông minh và chiến lược, phản ánh một nhận thức sâu sắc về các điểm mạnh của Intel và hiểu rõ những gì mà khách hàng thực sự đang lo lắng. Dựa trên một phân tích cực kỳ hệ thống, nhóm đã phát triển một kế hoạch tấn công lại mang tên Chiến dịch CRUSH (Operation CRUSH).[30]

Tiếp đó Intel *phóng to*. "Đội đặc nhiệm" hoàn tất công việc của mình vào ngày thứ Sáu, chưa đầy một tuần sau khi triệu tập, và Intel phê duyệt kế hoạch, phân bổ một ngân sách trị giá hàng triệu đôla vào hôm thứ Ba tiếp đó. Trong vòng một tuần, hơn 100 thành viên nhóm CRUSH, chưng diện những cái nút với dòng chữ in đậm, màu cam C-R-U-S-H, gặp gỡ tại San Jose Hyatt. Tại đó, họ trải rộng khắp địa cầu để thu thập 2.000 thiết kế thắng cho Intel trong vòng một năm. Intel đang trên cuộc viễn chinh tự mô tả mình, đảo ngược xu thế, và có được 2.000 chiến thắng thiết kế cho mình, kể cả một thiết kế thực sự lớn cho máy tính cá nhân tương lai của IBM.[31]

Dù đang trong điều kiện môi trường chuyển động nhanh, hiểm nguy, cạnh tranh, nhóm Intel đã thực hiện một giải pháp rất cẩn trọng, thiết lập một chiến lược thông minh và nghiêm ngặt. Intel đề xướng Chiến dịch CRUSH chỉ trong 7 ngày nhưng bằng một phong cách tư duy cực kỳ nguyên tắc. Khi đối mặt với những đe dọa có chuyển biến nhanh, các nhóm 10X không hề tê liệt hay phản ứng ngay tức khắc; họ suy nghĩ trước, ngay cả khi cần phải suy nghĩ nhanh.

Intel đã sai lầm khi không nhận ra mối đe dọa từ Motorola sớm hơn (ngay cả công ty 10X cũng không phải luôn luôn hoàn hảo!),

điều này khiến họ phải bắt tay vào một chương trình gấp gáp đến vậy. Tuy nhiên, một khi đã nhận ra được đe dọa, họ không làm tình hình thêm tồi tệ bằng phản ứng hoảng loạn và thiếu suy nghĩ. Các doanh nghiệp 10X bằng khả năng tốt nhất của mình phản ứng với bằng chứng thực nghiệm hơn là với sự cường điệu hay việc thổi phồng, và bám theo những nguyên tắc và chiến lược đã được chứng thực trước những sự kiện đáng sợ. Một đe dọa chuyển biến nhanh không buộc phải từ bỏ suy nghĩ có nguyên tắc và hành động có nguyên tắc.

Vào đầu năm 1987, George Rathmann đã thuyết phục hội đồng quản trị của công ty Amgen bắn một phát đại bác cho sản phẩm đột phá của họ, EPO. Nhận thức được thời cơ – khoa học đã chứng minh, các cuộc thí nghiệm đã thực hiện, chúng ta đã có sản phẩm, đồng hồ đang điểm, chúng ta phải tiến hành *ngay*! – nhóm phụ trách việc nộp hồ sơ cấp phép sản phẩm lên FDA (Cơ quan quản lý thực phẩm và dược phẩm Hoa Kỳ – ND) của Amgen chuyển thành “Những con tin thung lũng Simi”.

Đầu tiên, họ làm việc tại văn phòng nhưng sớm quyết định rằng họ cần dẹp bỏ mọi sự phân tâm, nhận thức rằng tại thời điểm này không gì quan trọng hơn việc chuẩn bị bộ hồ sơ FDA, tống mọi thứ khác vào đống “có thể chờ”, chuyển các máy copy và các hồ sơ vào phòng khách sạn tại Posada Royale Quality Inn ở Thung lũng Simi, tách khỏi cuộc sống thường ngày, thực hiện một lịch trình không ngừng và khắc nghiệt, mỉm cười khi bạn bè và đồng nghiệp động viên họ. Họ làm việc buổi sáng, ăn một bữa trưa nhẹ, tiếp tục đến 6h chiều, dùng một bữa ăn nhanh, tiếp tục đến đêm, sau đó lặp lại như thế, ngày này qua ngày khác, tuần này qua tuần khác. Cuối cùng, 93 ngày sau, họ xếp một tài liệu gồm 19.578 trang lên một chiếc xe tải thuê, đưa nó đến phi trường và gửi đến FDA. Một tấm

nệm lớn gắn đầy những chiếc nơ vàng được dựng ngay bên ngoài trụ sở chính của Amgen với dòng chữ: “Các con tin Simi đã được tự do!”[32]

Những Con tin Thung lũng Simi có rất nhiều thứ để theo đuổi trong cuộc đời. Nếu bạn không lau bàn làm việc trong 93 ngày, hay không sơn lại nhà đậu xe, hay không chạy bộ, không chơi golf, không hoàn tất báo cáo chi tiêu, không trả lời điện thoại, không trả lời mail, không đi nghỉ, không mua nhà mới, không đọc báo, hay rất nhiều việc khác mà có thể chờ để làm sau, điều đó có ý nghĩa gì so với việc bỏ qua cơ hội đăng ký sản phẩm EPO với FDA trước khi một đối thủ cạnh tranh khác làm điều đó?

Các Con tin Thung lũng Simi hiểu rằng họ đang trong cuộc chạy đua để trở thành người đầu tiên, nhưng họ không hy sinh giải pháp chi tiết và theo phương pháp của mình chỉ để chạy đua với tốc độ. Bằng cách tăng cường cường độ của mình đến các mức độ tối cao trong một thời gian – *mọi cái khác đều không quan trọng cho đến khi chúng ta làm xong cái này, và phải làm đúng!* – họ đi đủ nhanh để chiến thắng.

Ngược lại, hãy xem Genentech đã thất bại khi thực hiện ở một thời điểm tương tự và thất bại đó đã góp phần làm Genentech mất đi sự độc lập ra sao. Trưa thứ Sáu, ngày 29/5/1987, 400 người tụ tập tại thính phòng của FDA ở Bethesda, Maryland, để chứng kiến bài trình bày của Genentech trước ban cố vấn FDA về loại thuốc t-PA mới của mình (còn gọi là chất Hoạt hóa). Cho đến thời điểm ấy, không loại thuốc nào trong lịch sử ngành công nghệ sinh học tạo ra bất kỳ cái gì giống như thí nghiệm xung quanh t-PA, một loại thuốc

tuyệt vời được chế ra để làm tan các khối u ở các bệnh nhân tim. Giá cổ phiếu của Genentech, đang giao dịch với giá cao gấp 100 lần so với thu nhập cổ phiếu (chỉ số P/E là 100 – ND), phản ánh nghệ thuật bán hàng của Genentech trong việc thuyết phục mọi người rằng phát đại bác t-PA sẽ đập tan đích một cách trực tiếp – sự thổi phồng sẽ khiến cổ phiếu trở nên mong manh dễ vỡ trong trường hợp t-PA gặp những trở ngại với FDA.[33]

Đến khoảng giờ ăn tối, sau 5 tiếng trình bày và thảo luận, vị chủ tịch ủy ban cuối cùng đã yêu cầu bỏ phiếu. Khán giả nín thở khi nghe kiểm đếm.[34] Genentech đã không thuyết phục được ủy ban rằng t-PA kéo dài sự sống, và ủy ban đề nghị nên gửi lại t-PA để nghiên cứu thêm.[35] Mỉa mai là Genentech thật sự *đã* tiếp cận được hầu hết thông tin cần thiết để thuyết phục FDA, nhưng họ đã không có sẵn đầy đủ dữ liệu cần thiết và chuẩn bị những giải trình để không thể bị bác bỏ trước bất kỳ mối nghi ngờ hay câu hỏi nào có thể có từ ủy ban vào ngày trình bày.[36]

Người sáng lập Genentech, Robert Swanson, đã gọi quyết định của ủy ban là một sai lầm, và công bằng mà nói, cũng trong năm đó, Genentech đã quay lại và giành được một quyết định tích cực.[37] Thế nhưng, 6 tháng là một vấn đề, với ít nhất 10 công ty chạy đua để tạo ra thuốc t-PA, và những đối thủ cạnh tranh ấy đã chiếm được vị thế trong khi Genentech phải lui về để tập hợp lại các dữ liệu cho FDA.[38] Thất bại của t-PA đã góp phần vào việc đâm thủng quả bóng giá cổ phiếu đang căng phồng của Genentech, nó giảm hơn 60% so với thị trường cổ phiếu phổ thông trong 2 năm tiếp đó, làm tăng chi phí vốn huy động (mà Genentech đã cần để đầu tư mạnh trong khâu R&D) và đẩy công ty đến chỗ bán một lượng cổ phần có kiểm soát cho Roche.[39]

KHÔNG PHẢI TOÀN BỘ THỜI GIAN TRONG CUỘC ĐỜI LÀ NHƯ NHAU

Chúng tôi khép lại chương này bằng một chút bóp méo trong câu chuyện của Amundsen nhấn mạnh về tầm quan trọng của việc có thể *thu nhỏ*, sau đó *phóng to*. Hóa ra là Amundsen đã không định đi Nam cực năm 1911; ông dự định đi Bắc cực.

Đúng vậy, *Bắc* cực!

Ông quyên tiền để đi Bắc cực, tập hợp một nhóm cho chuyến đi Bắc cực, tiếp cận được với con tàu *Fram* cho hành trình đi Bắc cực, mà vạch ra một kế hoạch đầy đủ để đi Bắc cực.[40]

Vậy tại sao ông đã kết thúc hành trình tại điểm đối lập của Trái đất – Nam cực?

Trong khi đang chuẩn bị mọi thứ để đi đến Bắc cực, Amundsen đã nhận được một thông tin chí mạng: Bắc cực đã bị chinh phục. Đầu tiên là Cook, sau đó là Peary, theo báo cáo đã tiến đến được 90 độ Bắc. Vì vậy, Amundsen quyết định chuyển hướng hành trình và dồn mọi năng lượng của mình vào công cuộc chuẩn bị một đích đến mới, Nam cực. Ông giữ kín quyết định này, kể cả với nhóm của mình, trong suốt những tháng ngày chuẩn bị cho đến khi khởi hành. Vào ngày 9/9/1910, tại cảng Madeira, Bồ Đào Nha, Amundsen đã nhổ neo sớm hơn dự định ba giờ, lợi dụng sự không đề phòng của đoàn thám hiểm của mình. Ông tập hợp mọi người trên boong và bình tĩnh bảo họ rằng rốt cuộc họ sẽ không đi Bắc cực, rằng thay vào đó cuộc thám hiểm sẽ xoay sang hướng Nam cực. Vào đầu ngày, đoàn thám hiểm chỉ có mỗi ý nghĩ trong đầu là Bắc cực; vào 10h tối, họ đã hướng về phía Nam cực, hoàn toàn cam kết vào cuộc mạo hiểm mới, Bắc cực bị xóa mờ khỏi những giấc mơ của họ.[41]

Chúng tôi phác họa chân dung Amundsen là kẻ bốc đồng, cực kỳ quan tâm chi tiết, siêu sẵn sàng, độc tưởng, nguyên tắc cuồng nhiệt. Thế nhưng với mục tiêu Bắc cực không còn nữa và Nam cực có Scott trước tầm mắt, ông đã xoay chuyển một cách đột ngột, thay đổi phương hướng từ bắc sang nam. Nếu Amundsen nói, “Hừm, kế hoạch của tôi là đi về phía bắc, nên đó là những gì mà tôi sẽ làm,” nếu ông từ chối tái định hướng mục tiêu của mình, ông đã không dẫn dắt cả nhóm đi đến được thành công 10X. Khi biết được kế hoạch Bắc cực không còn thích hợp nữa, ông *thu nhỏ* để xem xét tình hình đã thay đổi; sau đó ông *phóng to* để thực hiện kế hoạch mới để đi về cực nam.

Các 10X khiến họ trở nên khác biệt bởi khả năng nhận thức những thời điểm thấy rõ tình huống bắt đầu thay đổi buộc phải phá vỡ các kế hoạch của họ, thay đổi mục tiêu tập trung cường độ, và/hoặc sắp xếp lại lịch trình do cơ hội đến hoặc do hiểm họa, hoặc cả hai. Khi đến những thời điểm quyết định, họ đã có sẵn những lớp đệm, rất nhiều bình dưỡng khí dự phòng, cho họ các tùy chọn và sự linh hoạt để điều chỉnh. Họ có những biên độ an toàn lớn, chính xác vì họ đã giới hạn các rủi ro, luôn thực hiện mọi sự cẩn trọng, tránh rủi ro Đường Tử thần, xa lánh rủi ro bất xứng và giảm thiểu rủi ro không thể kiểm soát. Họ cảm nhận được thay đổi, *thu nhỏ* để hỏi, “Có bao nhiêu thời gian trước khi hồ sơ rủi ro thay đổi?” Họ thực hiện những quyết định nghiêm ngặt hơn là những quyết định mang tính phản ứng. Sau đó họ *phóng to*, tập trung một cách ám ảnh vào việc thực hiện xuất sắc trong thời điểm thấy rõ tình huống bắt đầu thay đổi, không bao giờ gây tổn hại đến tính xuất sắc chỉ vì tốc độ.

Không phải toàn bộ thời gian trong cuộc đời là như nhau. Một số thời điểm trong đời có giá trị hơn nhiều so với một số thời điểm

khác. Năm 1911 là một quãng thời gian khác biệt với Amundsen, và ông đã tận dụng nó. Tháng 5/1996 trên đỉnh Everest là một quãng thời gian khác biệt với David Breashears, và ông đã thực hiện một cách sáng suốt khi thời điểm đến. Ngày 11/9 là một thời điểm khác biệt của ngành hàng không, và Southwest Airlines đã vượt qua với màn trình diễn đầy nghị lực và thách thức nhất. Tất cả chúng ta đều sẽ đối diện những thời điểm khi chất lượng của màn trình diễn của mình quan trọng rất nhiều so với những thời điểm khác, những thời điểm mà chúng ta có thể nắm bắt hoặc lãng phí. Các 10X chuẩn bị cho những thời điểm đó, nhận ra được những thời điểm đó, nắm lấy chúng, đảo ngược cuộc đời của mình và thể hiện khả năng tốt nhất của mình trong những thời điểm đó. Họ phản ứng lại những khoảng thời gian khác biệt với cường độ khác biệt, khi nó có tác động lớn nhất.

TÓM TẮT CHƯƠNG

DẪN ĐẦU BÊN TRÊN ĐƯỜNG TỬ THẦN

CÁC ĐIỂM CHỈNH

⇧X Chương này khám phá ba phạm vi của sự sợ hãi hữu ích:

1. Xây dựng các khoản dự trữ tiền mặt và các lớp đệm – *bình dưỡng khí* – để chuẩn bị cho những sự kiện bất ngờ và vận rủi *trước khi* chúng xảy ra.
2. Giới hạn *rủi ro – rủi ro Đường Tử thần, rủi ro bất xứng*, và *rủi ro không thể kiểm soát* – và quản lý rủi ro liên quan đến thời gian.
3. *Thu nhỏ*, sau đó *phóng to*, luôn cảnh giác cao độ để cảm nhận tình hình đang thay đổi và phản ứng một cách hiệu quả.

⇧X Các công ty 10X hiểu rằng họ không thể dự đoán các sự kiện tương lai một cách chắn chắn và nhất quán, vì vậy họ chuẩn bị một cách ám ảnh – luôn là trước khi xảy ra – cho những gì mà họ không thể dự đoán. Họ giả định rằng một loạt sự kiện xấu có thể đánh gục họ hoàn toàn trong một chuỗi liên tiếp, bất ngờ và bất kỳ lúc nào.

⇧X Đó là những gì mà bạn phải làm trước khi cơn bão tấn công – những quyết định, những nguyên tắc, lớp đệm, thiết bị giảm xóc, tất cả đều phải sẵn sàng – chúng sẽ quyết định việc liệu doanh nghiệp của bạn vượt lên trên, tụt hậu hay khai tử khi cơn bão nổ ra hay không.

⇧X Các công ty 10X xây dựng các lớp đệm và thiết bị giảm xóc kỹ lưỡng hơn nhiều so với mức bình thường. Các công ty 10X mà chúng tôi nghiên cứu giữ từ *3 đến 10 lần* tỷ lệ tiền mặt so với tài sản so với

TÓM TẮT CHƯƠNG

mức trung bình mà hầu hết các công ty thực hiện, và duy trì một bảng cân đối kế toán cẩn trọng hơn so với các công ty so sánh trong suốt thời kỳ lịch sử, ngay cả khi họ còn là những doanh nghiệp nhỏ.

⇧X Các công ty 10X cực kỳ cẩn trọng trong cách họ tiếp cận và quản lý rủi ro, đặc biệt chú ý đến ba loại rủi ro:

1. Rủi ro Đường Tử thần (có thể giết chết hoặc gây thiệt hại nặng nề cho doanh nghiệp)
2. Rủi ro bất xứng (khả năng tiêu cực vượt quá khả năng tích cực)
3. Rủi ro không thể kiểm soát (không thể kiểm soát hoặc quản lý)

⇧X Các 10X *thu nhỏ*, sau đó *phóng to*. Họ tập trung vào các mục tiêu của mình *và* cảm nhận thay đổi ở môi trường; họ thúc đẩy việc thực hiện hoàn hảo *và* điều chỉnh theo tình hình đang thay đổi. Khi họ cảm nhận hiểm nguy, ngay lập tức họ *thu nhỏ* để xem xét mối đe dọa đang tiến đến nhanh đến mức nào và liệu nó có yêu cầu một sự thay đổi trong kế hoạch. Sau đó họ *phóng to*, tái tập trung các nguồn lực của mình để thực hiện những mục tiêu.

⇧X Thay đổi nhanh chóng không yêu cầu phải bỏ đi suy nghĩ nguyên tắc và hành động nguyên tắc. Mà đúng hơn, nó yêu cầu tăng cường cường độ để *thu nhỏ* cho việc thực hiện quyết định nhanh nhưng nghiêm ngặt và *phóng to* cho việc thực hiện nhanh nhưng xuất sắc.

NHỮNG PHÁT HIỆN BẤT NGỜ

⇧X Các công ty 10X ít mạo hiểm hơn so với các công ty so sánh nhưng lại cho ra những kết quả cực kỳ siêu việt.

TÓM TẮT CHƯƠNG

⇧X Ngược với hình ảnh những doanh nghiệp gan góc, tự tin, mạo hiểm, những người chỉ thấy khía cạnh tốt đẹp của mọi chuyện, các nhà lãnh đạo 10X luôn thể hiện một sự sợ hãi hữu ích, ám ảnh về những gì sẽ trở nên không tốt. Họ hỏi những câu hỏi như: Tình huống tệ nhất sẽ là gì? Hậu quả của tình huống tệ nhất là gì? Liệu chúng ta có sẵn những kế hoạch phòng bị cho tình huống tệ nhất hay không? Mặt tốt và mặt xấu của quyết định này là gì? Cái gì nằm ngoài tầm kiểm soát? Chúng ta có thể giảm thiểu tình trạng đặt mình vào nguy hiểm trước những lực tác động mà chúng ta không thể kiểm soát ra sao? Sẽ như thế nào? Sẽ như thế nào? Sẽ như thế nào?

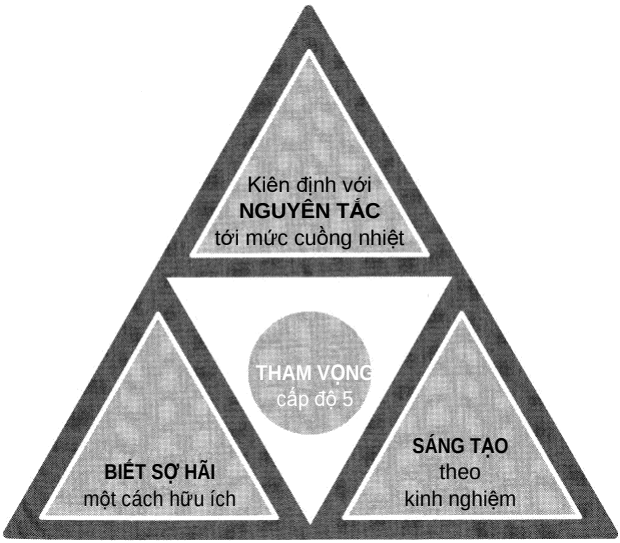
⇧X Các công ty 10X không có khuynh hướng chạy đua theo tốc độ nhiều như các công ty so sánh. Tận dụng thời gian sẵn có trước khi hồ sơ rủi ro thay đổi, cho dù là dài hay ngắn, để đưa ra những quyết định nghiêm ngặt và cẩn trọng để cho ra một kết quả tốt hơn là vội vã đưa ra quyết định.

MỘT CÂU HỎI CHÍNH

⇧X Đối với những đe dọa và nguy hiểm to lớn nhất mà doanh nghiệp của bạn đang đối diện, *có bao nhiêu thời gian trước khi hồ sơ rủi ro thay đổi?*

6

SMaC



"Phần lớn người ta chết do chữa bệnh chứ không do bệnh tật."

——Molière[1]

Đầu năm 1979, Howard Putnam, lúc đó đang là CEO của hãng hàng không Southwest, vật lộn với câu hỏi: liệu tình trạng xâu xé đang lan tràn do chính sách bãi bỏ các quy định có đòi hỏi một cuộc cách mạng trong cách vận hành công ty hay không? Đạo luật

bãi bỏ quy định trong ngành Hàng không năm 1978 sẽ làm nổ ra một cuộc cạnh tranh, đẩy các hãng vận chuyển vào những trận chiến không phanh để giành thị phần, khơi mào những cuộc chiến giá cả, buộc các hãng hàng không phải giảm chi phí và dẫn đến tình trạng phá sản.

Putnam đã cân nhắc: Liệu chính sách bãi bỏ các quy định có làm hỏng mô hình chi phí thấp của công ty ông hay không? Liệu chính sách bãi bỏ các quy định có đe dọa đến văn hóa hăng say, tập trung vào nhân viên của công ty hay không? Liệu chính sách bãi bỏ các quy định có làm xói mòn tính cạnh tranh của công ty trong việc tiếp cổng nhanh và phá hủy khả năng sống còn của hệ thống bay không qua trung chuyển (hệ thống từ-điểm-đến-điểm) hay không? Liệu sự thay đổi triệt để trong môi trường có giáng xuống công ty ông sự thay đổi triệt để hay không?[2]

Câu trả lời của ông là: không, không, không và không.

Ông kết luận rằng Southwest nên tiếp tục mở rộng dựa trên "giải pháp 'khuôn bánh quy'". Ông gợi lên hình ảnh về một công thức được sử dụng lặp đi lặp lại để tạo ra những mẻ bánh quy có hình dạng giống nhau. "Hãy làm đúng điều mà bạn đang làm tốt," ông nói, và làm việc đó "lặp đi lặp lại."

Không chỉ như vậy, ông còn quy định cụ thể công thức bánh quy, từng điểm một. Đoạn dưới đây thể hiện lại những gì ông đã công bố (chúng tôi thể hiện lại *theo đúng nguyên văn*, ngoại trừ một chữ viết tắt không thể diễn giải, như vậy bạn có thể thấy ông đã trình bày công thức bằng từ ngữ của mình ra sao):[3]

1. Vẫn là một nhà vận tải tuyến gần, theo phân khúc hai giờ đồng hồ.
2. Tận dụng 737 làm loại máy bay chính trong mười đến mười hai năm.

3. Tiếp tục tận dụng triệt để máy bay và quay về nhanh, mười phút cho hầu hết mọi trường hợp.
4. Hành khách là sản phẩm số 1 của chúng ta. Không chuyên chở hàng hay thư từ, chỉ những kiện hàng nhỏ có lợi nhuận cao và chi phí làm hàng thấp.
5. Tiếp tục cước rẻ và tần suất dịch vụ cao.
6. Không tham gia vào dịch vụ ăn uống.
7. Không có chi phí liên tuyến trong bán vé, thông quan và vi tính; các sân bay độc nhất của chúng ta sẽ không cho thuê để liên tuyến.
8. Duy trì Texas là ưu tiên số 1 và chỉ thực hiện các chuyến bay liên bang nếu có được các thị trường tuyến gần mật độ cao phù hợp với chúng ta.
9. Giữ cảm xúc gia đình và con người trong dịch vụ của chúng ta và giương cao không khí vui nhộn. Chúng ta tự hào về các nhân viên của mình.
10. Giữ mọi việc đơn giản. Tiếp tục vé đăng ký bằng tiền mặt, hủy đặt chỗ mười phút tại cổng để giảm đặt vé chờ, đơn giản hóa hệ thống máy tính, miễn phí nước uống, miễn phí cà phê và bánh vòng tại khu vực phòng chờ, không chọn chỗ trên máy bay, kê khai hành khách được thu băng, đưa máy bay và phi đoàn quay về Dallas mỗi tối, chỉ trang bị một khu vực chỗ ở và bảo trì.

Putnam không đưa ra một hô hào rỗng tuếch, nhạt nhẽo, chung chung kiểu “Southwest sẽ là hãng máy bay hàng đầu có chi phí thấp nhất”. Ông quy định cụ thể phân khúc hai giờ bay. Ông quy định cụ thể việc chỉ sử dụng các máy bay 737. Ông quy định cụ thể việc quay về trong mười phút. Ông quy định cụ thể việc không chuyên

chở hàng hay thư từ. Ông quy định cụ thể không có dịch vụ ăn uống. Ông quy định cụ thể không liên tuyến. Ông quy định cụ thể không chọn chỗ. Ông quy định cụ thể hóa đơn đăng ký tiền mặt. 10 điều của Putnam rất dễ nắm, dễ thông báo, dễ làm theo, dễ hiểu phải làm gì và không được làm gì. Putnam đã đưa ra một khung rõ ràng, đơn giản và vững chắc cho các quyết định và hành động.

10 điều của Putnam phản ánh sự hiểu biết sâu sắc, dựa trên đánh giá thực nghiệm về *những gì có hiệu quả*. Chẳng hạn với ý tưởng về máy bay 737. Tại sao chỉ những chiếc 737 là có nghĩa? Vì khi đó tất cả phi công đều có thể lái mọi máy bay của hãng, cho phép tính linh hoạt cao trong lịch trình. Vì bạn chỉ cần một bộ phụ tùng, một bộ tài liệu hướng dẫn, một thủ tục bảo trì, một bộ lập trình bay, một kiểu cầu hàng không, một thủ tục lên máy bay.

Nhưng điều thực sự gây ngạc nhiên trong danh sách của Putnam là tính nhất quán qua thời gian. Xét tổng cộng, các yếu tố trong danh sách của Putnam *chỉ thay đổi khoảng 20% trong một phần tư thế kỷ*. Hãy ngưng lại một chút và suy nghĩ về điều này: chỉ thay đổi 20%, mặc cho một loạt những sự kiện đột biến, từ khủng hoảng xăng dầu đến các cuộc đình công kiểm soát không lưu, những hãng mới nổi trong ngành có quy mô lớn, sự phát triển của mô hình hub-and-spoke (kết nối từ trung tâm đến chi nhánh), các cuộc suy thoái, lãi suất tăng vọt, Internet và sự kiện 11/9. Thế nhưng, trong khi nhất quán một cách đáng ngạc nhiên như vậy, công thức này cũng có sự tiến triển – không bao giờ bằng cuộc cải tổ toàn bộ mà qua từng bước cẩn trọng. Southwest rốt cuộc cũng bổ sung thêm các chuyến bay dài hơn hai giờ, thêm việc đặt vé qua Internet và liên tuyến với Icelandair.[4] Nếu Southwest trở nên cứng nhắc, bảo thủ, bàng quan, không bao giờ chỉnh sửa 10 điều của Putnam khi cần, nó đã không trở thành một công ty 10X. Tuy nhiên, điều nổi bật nhất là danh sách của Putnam được giữ nguyên vẹn như thế nào.

CÔNG THỨC SMaC

10 điều của Putnam tạo ra một công thức SMaC. Một công thức SMaC là một tập hợp các hoạt động thực tiễn lâu bền, tạo ra được một công thức thành công mang tính nhất quán và có thể tái tạo. “SMaC” là viết tắt của Specific (Cụ thể), Methodical (Có phương pháp) và Consistent (Nhất quán). Bạn có thể sử dụng thuật ngữ SMaC làm công cụ mô tả ở nhiều cách: một tính từ (“Hãy xây dựng một hệ thống SMaC”), một danh từ (“SMaC làm giảm rủi ro”), và một động từ (“Hãy SMaC dự án này”). Một công thức SMaC vững chắc có thể xem là một bộ quy tắc vận hành để chuyển các quan điểm chiến lược thành hiện thực, một tập hợp các hoạt động thực tiễn có tính lâu dài hơn là những chiến thuật thuần túy. Chiến thuật sẽ thay đổi theo hoàn cảnh, trong khi các hoạt động vận hành SMaC có thể kéo dài nhiều thập kỷ và áp dụng được trong nhiều hoàn cảnh.

Nhóm nghiên cứu chúng tôi đã từng tin vào sự đánh đổi không tránh khỏi giữa tính cụ thể và tính trường tồn: nếu bạn muốn sống dựa vào những quy tắc lâu bền, chúng cần phải chung chung hơn, như những giá trị cốt lõi hoặc chiến lược cấp cao; còn nếu bạn muốn những thực hành hay cách làm cụ thể, chúng cần phải thay đổi thường xuyên khi tình hình thay đổi, như những chiến thuật. Thế nhưng, vẫn có thể phát triển những thực hành *vừa* mang tính cụ thể *vừa* mang tính lâu dài – những thực hành SMaC.

Một thực hành SMaC không giống như một chiến lược, văn hóa, giá trị cốt lõi, mục đích hay chiến thuật.

Có phải "Chỉ sử dụng máy bay 737" là giá trị cốt lõi? Không.

Có phải "Chỉ sử dụng máy bay 737" là mục đích cốt lõi, một lý do để tồn tại? Không.

Có phải "Chỉ sử dụng máy bay 737" là một chiến lược cấp cao? Không.

Có phải "Chỉ sử dụng máy bay 737" là một văn hóa? Không.

Có phải "Chỉ sử dụng máy bay 737" là một chiến thuật được thay đổi thường xuyên theo từng hoàn cảnh? Không. Hơn 30 năm sau khi Putnam đưa ra 10 điều của mình, Southwest *vẫn* chỉ bay bằng các chiếc máy bay 737.[5]

Một công thức SMaC cũng bao gồm những thực hành "*không được làm*". Danh sách của Putnam nêu rất rõ những điều không được làm – không liên tuyến, phục vụ ăn uống, đưa ra những ghế hạng sang hay chở hàng hóa. Putnam hiểu rõ rằng thêm bất kỳ dịch vụ nào trong những dịch vụ này sẽ làm phức tạp quy trình đưa máy bay quay vòng nhanh chóng. SMaC của các công ty 10X luôn bao gồm cả những điều KHÔNG được làm: *Không* sử dụng các quỹ dự phòng thua lỗ để quản lý thu nhập (Progressive). *Không* chờ đến khi phát triển phần mềm hoàn hảo mới gia nhập thị trường; xây dựng đủ tốt để ra mắt thị trường và sau đó cải tiến (Microsoft). *Không* làm người tiên phong trong những cải cách mới nhưng cũng *không* làm người cuối cùng; đi sau mốt nhất thời một bước (Stryker). *Không* cường điệu; thà khiến mọi người nổi giận vì đã đánh giá thấp thành công tiếp theo của bạn còn hơn là đánh giá quá cao (Amgen). *Không* cấp quyền chọn mua cổ phiếu cho CEO mà chỉ cấp cho nhân viên (Biomet).[6]

Tính rõ ràng và cụ thể của một công thức SMaC giúp người ta giữ được phương hướng của mình và duy trì hiệu quả hoạt động cao

trong những điều kiện khắc nghiệt. Hãy nhớ lại David Breashears trên đỉnh Everest. Qua những năm tháng chuẩn bị cho dự án IMAX, ông đã phát triển một công thức SMaC cho việc quay phim trên những đỉnh núi cao. Ông đã đến một vùng băng giá dưới 50$_0$F ở Toronto để phát triển những phương thức cụ thể cho việc xử lý máy quay IMAX trong môi trường cực kỳ lạnh lẽo, đánh giá khả năng hoạt động của pin và thực hành việc lắp phim 65mm bằng tay không. (Ngay cả trên đỉnh Everest, ông đã lắp máy quay bằng đôi tay trần để giảm thiểu bất kỳ khả năng gây ra thao tác sai nào.) Ông đã tạo ra danh sách "Kiểm tra cực độ" để làm việc và di chuyển máy quay trong những điều kiện khắc nghiệt và những tình huống bất thường. Ông đã phát triển một cách có hệ thống danh sách tiếp tế để loại bỏ bất kỳ trọng lượng nào không đóng góp trực tiếp cho dự án IMAX hoặc cho sự an toàn. Kế đó ông cải tiến mọi phương pháp của mình bằng một hành trình 160 dặm, kéo dài 28 ngày tại Nepal một năm trước khi lên đỉnh Everest. Vào lúc ông và nhóm
của mình đang thực hiện những thước phim trên đỉnh Everest, ông và họ biết chính xác phải làm gì và cách làm những điều đó *chính xác* ra sao. Vào ngày 23/5/1996, Breashears và nhóm của ông đã đứng trên đỉnh Everest cùng với chiếc máy quay IMAX. Một sai lầm – rớt một thiết bị máy quay, thao tác sai, lắp phim cẩu thả – cũng có thể xóa sạch những năm tháng nỗ lực và hàng triệu đôla đã bỏ ra. "Chúng tôi làm một cách từ từ và có phương pháp như chúng tôi đã làm trong sáu mươi ngày qua," Breashears lý giải về thời khắc quan trọng đó. "Với đôi tay trần, tôi lắp lại cuộn phim. Sau đó, tại đỉnh cao nhất của thế giới, Robert và tôi rà soát lại danh sách công việc của mình lần cuối cùng." Đó chính là SMaC![7]

CÁC THÀNH PHẦN TRONG CÔNG THỨC SMaC CỦA DAVID BREASHEARS[8]

1. Tạo ra một tập đựng hồ sơ với các thẻ riêng cho mọi mặt của hành trình, gồm cả các kế hoạch dự phòng (và đôi khi thậm chí là các kế hoạch dự phòng của kế hoạch dự phòng!) cho mọi thứ mà có thể có khả năng đi sai lệch.

2. Thực hiện "Kiểm tra cực độ" mỗi khi bạn di chuyển vị trí – quay một vòng 360^0 để chắc chắn rằng bạn không bỏ sót bất kỳ điều gì.

3. Lắp phim bằng tay trần, cho dù lạnh đến mức nào, để đảm bảo được một bức ảnh hoàn hảo mọi lúc.

4. Có thể lắp được máy quay, lắp nó lên giá đỡ, lên phim và lắp phim, ngắm và quay trong năm phút đứng yên.

5. Kiểm tra thiết bị trong điều kiện thực tế, các vùng đóng băng dưới 0^0, và các chuyến đi mô phỏng trước hành trình thực sự.

6. Luôn tối ưu hóa trọng lượng và thao tác. Mang theo một khối lượng tối thiểu mà không làm ảnh hưởng đến hoạt động/an toàn.

7. Trong khi chọn lựa thành viên nhóm, chọn những người gắn kết với nhau.

8. Luôn mang dự phòng đồ dùng và nguồn tiếp tế quan trọng: khí thở thêm, đinh đế giày thêm, găng tay thêm, và đồ tiếp tế thêm. Hãy sẵn sàng cho việc ở lâu hơn dự kiến.

9. Không bao giờ để một thành viên ốm yếu cố leo lên đỉnh núi. "Một nhóm chỉ có sức lực bằng thành viên yếu nhất của nó."

10. Có hai nhóm tách biệt, người leo núi và người quay phim, đều cùng nhau làm việc tốt trên núi.

Trong một thế giới có đầy những lực tác động lớn, vận động nhanh và bất ổn liên tục, các 10X chấp nhận bằng thái độ điềm tĩnh nhẫn nại những gì họ không thể kiểm soát, thế nhưng họ tạo ra sự kiểm soát tột bực khi có thể. Một trong những cách chủ yếu để họ tạo ra sự kiểm soát trong một thế giới không thể kiểm soát là áp dụng triệt để phong cách SMaC. Thế giới của bạn càng không khoan nhượng bao nhiêu, bạn càng cần phải mang phong cách SMaC bấy nhiêu. Một công thức SMaC thúc đẩy trật tự giữa chốn hỗn loạn. Nó đặt ra tính nhất quán khi bạn bị tấn công bởi sự kiện đột biến. Hoạt động trong một thế giới hỗn loạn mà không có một công thức SMaC giống như việc mất phương hướng giữa cơn bão mà không có chiếc la bàn.

Bây giờ, có thể bạn đang nghĩ, “OK, phát hiện căn bản ở đây là có một công thức SMaC.” Nhưng thực ra, sự hiện hữu của bản thân công thức *không* phân biệt được một cách hệ thống giữa công ty 10X với công ty so sánh. Đúng hơn là, phát hiện chính ở đây là cách các công ty 10X *tuân thủ theo* công thức của mình bằng nguyên tắc kiên định ở một mức độ lớn hơn nhiều so với công ty so sánh như thế nào, và cách họ cẩn thận *chỉnh sửa* công thức bằng sáng tạo thực nghiệm và sự sợ hãi hữu ích.

TUÂN THỦ THEO CÔNG THỨC SMaC BẰNG NGUYÊN TẮC KIÊN ĐỊNH

Các công ty 10X duy trì các thành phần của công thức trung bình hơn 20 năm (với một biên độ dao động từ 8 đến hơn 40 năm) – quả là lâu bền! Bảng “Công thức SMaC của Công ty Bảo hiểm Progressive” dưới đây minh hoạt tính lâu bền và nhất quán của một công thức SMaC 10X.

Công thức SMaC của Công ty Bảo hiểm Progressive[9]	Tính lâu bền và Nhất quán
1. Tập trung vào bảo hiểm ô tô không tiêu chuẩn, bảo hiểm các tài xế rủi ro cao, những người mà các công ty bảo hiểm lớn khác có thể sẽ bỏ qua.	Hơn 30 năm Được thay đổi trong thập niên 1990
2. Định giá để đạt tỷ lệ kết hợp 96%. Định giá cho việc sinh lợi, không bao giờ định giá cho việc tăng trưởng; không bao giờ hạ các tiêu chuẩn bảo hiểm hoặc nguyên tắc định giá để gia tăng thị phần. Không có lý do để bào chữa về thất bại ở việc tạo ra một lợi nhuận bảo hiểm: không có vấn đề luật định, không có khó khăn cạnh tranh, không có thiên tai, không có bất kỳ điều gì có thể dùng để bào chữa cho việc trên.	Hơn 30 năm Giữ nguyên cho đến năm 2002
3. Định giá cho từng khách hàng, dựa trên từng thông tin sẵn có về cuộc sống của họ mà có thể ảnh hưởng đến rủi ro lái xe (như mã vùng, tuổi tác, tình trạng hôn nhân, hồ sơ lái xe, nơi và năm sản xuất phương tiện, kích thước động cơ), ngay cả khi điều đó có nghĩa là có hàng nghìn phí bảo hiểm phải định giá.	Hơn 30 năm Giữ nguyên cho đến năm 2002
4. Đi khỏi bất kỳ tiểu bang nào có luật định khiến cho việc định giá có lợi cùng với dịch vụ yêu cầu bồi thường ưu việt không thực hiện được.	Hơn 20 năm Giữ nguyên cho đến năm 2002

5. Tập trung vào tốc độ điều chỉnh yêu cầu bồi thường; tốc độ đem lại dịch vụ tốt hơn và chi phí thấp hơn.	Hơn 25 năm Giữ nguyên cho đến năm 2002
6. Có ít nhất một lĩnh vực kinh doanh hoặc một dịch vụ mới đang được thử nghiệm, tuy nhiên giữ các lĩnh vực mới đó dưới 5% tổng doanh thu cho đến khi nó chứng tỏ được tính sinh lợi lâu dài.	Hơn 30 năm Giữ nguyên cho đến năm 2002
7. Tạo lợi nhuận chủ yếu từ bảo hiểm, không phải từ đầu tư.	Hơn 30 năm Giữ nguyên cho đến năm 2002
8. Không bao giờ sử dụng các quỹ dự phòng để quản lý thu nhập.	Hơn 30 năm Giữ nguyên cho đến năm 2002
9. Tuyển các đại lý độc lập làm lực lượng kinh doanh; kinh doanh một mảng nhỏ với một số lượng lớn các đại lý hơn là một mảng lớn với một số lượng nhỏ các đại lý.	Hơn 30 năm Được thay đổi trong thập niên 90

Chúng tôi phát hiện một điểm tương phản khá thú vị ở các công ty so sánh: hầu hết các công ty so sánh đều thể hiện một dạng nào đó của công thức SMaC trong những năm hoạt động tốt nhất của họ (chỉ trừ một công ty so sánh, Kirschner, là không có) nhưng *các công ty so sánh thay đổi công thức ở một mức độ lớn hơn nhiều* so với các công ty 10X qua thời gian. Khi chúng tôi phân tích 117 thành phần công thức của các công ty 10X và công ty so sánh, chúng tôi thấy rằng các công ty so sánh thay đổi *gấp bốn lần* so với các công

ty 10X. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Phân tích Công thức SMaC.*) Bảng "Thay đổi Thành phần trong Công thức SMaC" dưới đây cho thấy các công ty 10X và các công ty so sánh thay đổi công thức của họ ra sao qua những thời kỳ nghiên cứu tương ứng.

THAY ĐỔI THÀNH PHẦN TRONG CÔNG THỨC SMaC TRONG CÁC THỜI KỲ NGHIÊN CỨU TƯƠNG ỨNG

Công ty 10X		Công ty So sánh	
Amgen	10%	Genentech	60%
Biomet	10%	Kirschner	Không áp dụng
Intel	20%	AMD	65%
Microsoft	15%	Apple	60%
Progressive	20%	Safeco	70%
Southwest Airlines	20%	PSA	70%
Stryker	10%	USSC	55%

Bây giờ, có thể là bạn đang nghĩ, "Hượm đã! Có lẽ các công ty so sánh đã thực sự có những mô hình hoạt động kém, và họ thay đổi nhiều hơn bởi vì họ đã không tìm ra một mô hình xuất sắc." Nhưng hãy nghĩ lại trường hợp của PSA. Hãy nhớ lại ở Chương 4 về cách mà Southwest Airlines bắt đầu một sự sao chép từ PSA ra sao, sao chép đến cả những hướng dẫn vận hành. Vì vậy, ở đây chúng ta có hai hãng hàng không đều đối diện luật bãi bỏ các quy định, cả hai đều đối mặt với môi trường thay đổi đột ngột, cả hai đều có những thị trường cốt yếu to lớn, cả hai đều có *công thức gần như giống nhau*, thế nhưng chỉ có Southwest tồn tại như là một công ty vĩ đại trong hai thập kỷ sau khi có luật bãi bỏ các quy định.

PSA đã phản ứng lại luật bãi bỏ quy định bằng cách quyết định rằng nó cần phải trở nên giống... United Airlines hơn. Thật đáng

khôi hài, khi PSA lìa bỏ cái công thức đã được chứng minh của mình ngay khi Southwest bắt đầu xây dựng được một đà đi lên tại Texas. Sử dụng cũng cái công thức đã chứng minh đó, và đã *phát minh* ra nó, lẽ ra PSA phải trở thành một trong những hãng hàng không thành công nhất trong lịch sử, thế mà nó đã bán tháo cho US Air. “Cuộc sống rất khắc nghiệt đối với một hãng hàng không độc lập vào những thời điểm tốt đẹp nhất,” chủ tịch PSA đã ca thán nói khi kết thúc cuộc đời độc lập của công ty mình. “Chúng tôi đã có thể đi một mình, nhưng... sẽ có lý hơn khi chúng tôi chấp nhận cái giá rất hợp lý của US Air.”[10]

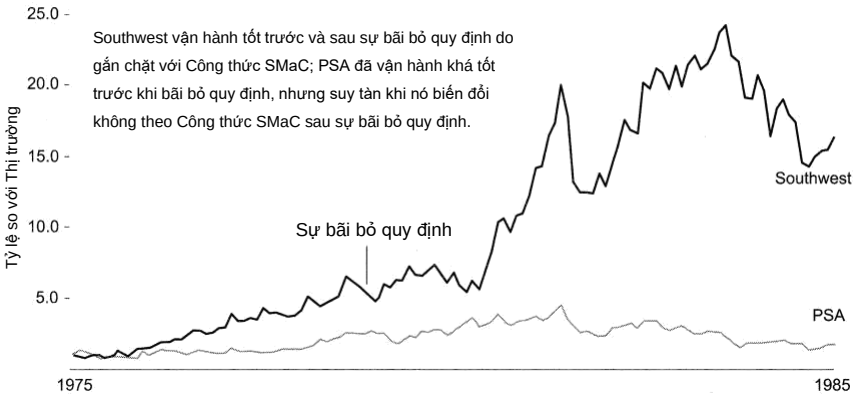
Các nhà phân tích và giới truyền thông bắt đầu hô hào rằng Southwest, đứa em song sinh mang cùng gen với quan điểm nguyên thủy của PSA, cũng cần phải thay đổi công thức của mình, rằng danh sách đơn giản của Putnam cần có sự điều chỉnh lớn, nếu không nó cũng sẽ đi xuống như PSA. “Một dàn hợp xướng ngày càng tăng các nhà phê bình nói rằng ngài Kelleher 56 tuổi đời cần phải suy nghĩ lại chiến lược duy-trì-sự-đơn-giản của mình,” tờ *Business Week* đã viết như thế vào năm 1987. Tờ *Wall Street Transcript* đã trích lời các nhà phân tích rằng Southwest sẽ không bao giờ có thể được xem như là một công ty tăng trưởng nữa, mô hình của nó đã không còn cơ hội nữa. Herb Kelleher, lúc này đang là CEO, phản ứng lại áp lực đòi cải cách này cũng giống như Tướng McAuliffe phản ứng trước tối hậu thư yêu cầu đầu hàng của Đức trong trận Bulge (hay còn được biết đến là trận Ardennes) rằng: “Dở hơi!” Kelleher hiểu tại sao từng thành phần trong danh sách của Putnam có hiệu quả, và ông hiểu rằng mô hình của Southwest vẫn còn áp dụng được trong ngành công nghiệp hàng không đang có sự cạnh tranh ngày càng tăng. Ông giữ nguyên vẹn hầu như toàn bộ công thức. Dĩ nhiên, Southwest Airlines tiếp tục là một trong những công

ty được ngưỡng mộ nhất thế giới, trong khi PSA lại không thích hợp và rồi bị quên lãng. Tinh thần PSA vẫn kéo dài, nhưng nay nó nằm sâu trong trái tim của Texas.[11]

Bãi bỏ quy định của chính phủ trong ngành hàng không:

Những phản ứng khác nhau của những Hãng hàng không khác nhau Southwest Airlines so với PSA

Tỷ lệ Lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với mức của Thị trường phổ thông



Lưu ý:

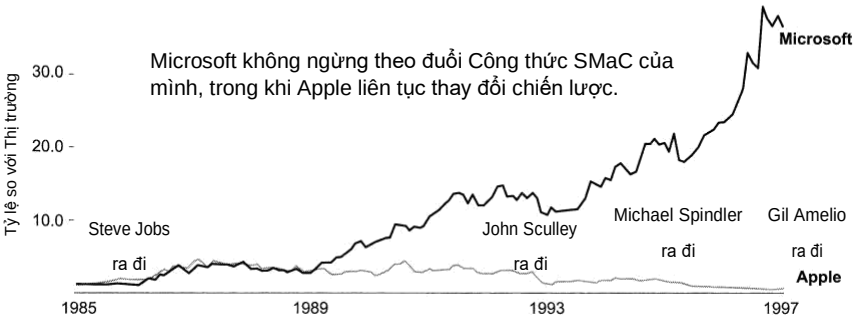
1. Tỷ lệ so với thị trường của mỗi công ty được tính từ ngày 31/12/1974 đến ngày 31/12/1984.
2. Nguồn của mọi tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá cả Chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bản quyền được bảo hộ. www.crsp.chicagobooth.edu.

Hiểu biết thông thường nói rằng thật khó khăn để thay đổi. Nhưng nếu thay đổi khó đến thế, tại sao chúng ta lại thấy nhiều bằng chứng hơn về những thay đổi triệt để ở các công ty so sánh kém thành công? Bởi vì thay đổi *không* là phần khó khăn nhất. Khó khăn hơn rất nhiều so với việc thực thi thay đổi là vạch ra cái gì sẽ có hiệu quả, hiểu tại sao nó lại có hiệu quả, nắm bắt thời điểm nào cần thay đổi và biết thời điểm nào không nên thay đổi.

Sự sụp đổ và trỗi dậy của Apple minh họa cho mối nguy hiểm của việc lạc lối trong công thức và giá trị của việc khôi phục lại nó. Vào giữa thập niên 90, Apple đã xa rời khỏi những ngày huy hoàng ban đầu, khi nó tung ra Apple II và sau đó là Mac, "chiếc máy tính cho phần còn lại của chúng ta". Bủa vây bởi tính không nhất quán kinh niên, nên phía chóp bu có sự chuyển đổi quyền lực; John Sculley hất cẳng Steve Jobs năm 1985, Michael Spindler thay thế John Sculley năm 1993, Gil Amelio thay thế Michael Spindler năm 1996. Công ty bị chao đảo qua lại trong sự định vị thị trường: máy tính cho phần còn lại của chúng ta, rồi máy tính cho kinh doanh, rồi các máy tính được định giá theo tầm cỡ BMW, rồi các máy có chi phí thấp trong một chiến lược thị phần cao, sau đó lại trở lại các máy có giá cao. Lợi nhuận cổ phiếu của Apple rớt thấp hơn mức của thị trường cổ phiếu phổ thông, so với một tương phản hoàn toàn của hành trình đi lên của Microsoft. (Xem biểu đồ "1985-1997: Microsoft tăng vọt, Apple loạng choạng.") Trong suốt thời gian này, Microsoft thể hiện một sự nhất quán không lay chuyển – nhất quán trong lãnh đạo, nhất quán trong mục đích, nhất quán trong chiến lược, nhất quán trong công thức. Đến năm 1993, Apple đã sụp đổ đến nỗi đã có một cuộc hội thảo công nghệ bao gồm một ban bệ các nhà đầu tư rủi ro và các chuyên gia trong ngành máy tính tranh luận với nhau về chủ đề nóng, "Liệu máy tính Apple sẽ sống sót?"[12] Apple rốt cuộc bắt đầu một loạt những cuộc bàn bạc với các công ty như Sun Microsystems về việc bán lại, chỉ muốn đưa một phát đạn vào đầu để kết liễu sự độc lập của nó. Có vẻ như công cuộc trở thành một công ty vĩ đại của Apple sẽ chịu một cái chết không vinh quang.[13]

1985–1997: Microsoft tăng vọt, Apple loạng choạng

Tỷ lệ Lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với mức của Thị trường phổ thông



Lưu ý:

1. Tỷ lệ của từng công ty so với thị trường được tính từ 31/8/1985 đến 31/8/1997. Đồng thời, vì dữ liệu CRSP của Microsoft không sẵn có từ tháng 8/1985 đến tháng 3/1986, lợi nhuận cổ phiếu thị trường được sử dụng như một ước tính cho lợi nhuận công ty trong suốt khoảng thời gian này.
2. Nguồn của mọi tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá cả Chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bản quyền được bảo hộ. www.crsp.chicagobooth.edu.

May mắn là câu chuyển đã hóa ra khác hẳn với sự xoay chuyển bắt đầu từ năm 1997. Và đây mới chính là phần thật sự thú vị: Steve Jobs đã không cải cách công ty nhiều, ông chỉ *đưa nó trở về* với những nguyên tắc mà ông đã từng sử dụng để đưa công ty từ cái garage lên thành vĩ đại vào hai thập kỷ trước đó. “Điều tuyệt vời là ADN của Apple không thay đổi,” Jobs nói vào năm 2005.[14] Cái gọi là AND của công ty đó không chỉ nằm trong những mục đích lớn, mà còn nằm trong rất nhiều thành phần bên trong. Ví dụ: không cho phép bất kỳ ai sao chép sản phẩm của mình; thiết kế sản phẩm sao cho chúng hoạt động trơn tru với nhau; thiết kế thân thiện và sang trọng; ám ảnh với tính bí mật và sau đó tung ra những sản phẩm lớn để nắm bắt sự hào hứng dồn nén bấy lâu; không tham gia vào bất kỳ lĩnh vực nào mà công ty không kiểm soát được công nghệ cơ

bản; thiết kế cho và tiếp cận đến nhóm khách hàng cá nhân chứ không phải khách hàng doanh nghiệp. Tất cả những thực hành này đều đã có vào những ngày đầu của Apple và rồi lại được làm sống lại trong quá trình tái sinh của Apple hai thập kỷ sau. Apple rớt lại phía sau trong những ngày đen tối *không phải* vì công thức gốc của nó không còn hiệu quả, mà *vì nó thiếu kiên định để gắn kết với công thức gốc của mình*. Dù là với thiên tài của Steve Jobs, nhưng Apple thắng lợi giòn giã bởi vì nó đã trở lại, lần này cùng với nguyên tắc kiên định, cốt lõi của công thức gốc của mình. Như John Sculley đã bình luận trong một cuộc phỏng vấn năm 2000, ngẫm nghĩ về sự trỗi dậy của Apple dưới quyền lãnh đạo của chính người mà ông đã hất cẳng 25 năm trước, "Những nguyên tắc mà giờ đây Steve đang áp dụng nghiêm ngặt giống hệt với những gì mà ngày trước ông ấy đã sử dụng."[15]

> Khi đối mặt với những kết quả giảm sút, đầu tiên các công ty 10X không cho rằng nguyên tắc hay phương pháp của họ đã trở nên lỗi thời. Mà đúng hơn, đầu tiên họ sẽ xem xét liệu công ty có đang bị chệch khỏi công thức của nó hay không, hay đã từ bỏ nguyên tắc và cứng nhắc trong việc theo sát công thức. Nếu là vậy, họ sẽ kết hợp phương thức khắc phục cùng với những hiểu biết cơ bản đằng sau công thức và khơi mào lại nhiệt huyết trong việc bám sát công thức. Họ hỏi, "Có phải công thức (của chúng ta) không còn hiệu quả nữa là do chúng ta mất nguyên tắc? Hay nó không còn hiệu quả nữa là do hoàn cảnh của chúng ta đã thay đổi hoàn toàn?"

John Wooden, huấn luyện viên đội bóng rổ UCLA vĩ đại, người đã tạo ra 10 đội vô địch NCAA trong 12 năm từ thập niên 60 đến

thập niên 70, là một ví dụ hoàn hảo cho sức mạnh của sự nhất quán. Trong một bộ phim tài liệu đầy lôi cuốn, *The UCLA Dynasty (Triều đại UCLA)*, một vận động viên đã nhớ lại, "Đã có một cách để
làm mọi thứ. Bạn có thể đưa những người đã từng chơi cho UCLA trong các năm 55, 65, 70 và 75 vào cùng một đội; và họ sẽ chơi được với nhau, ngay lập tức." Wooden tiến hành những bài tập luyện của mình bằng một bộ thẻ huấn luyện 3x5, rất ít chỉnh sửa, trong suốt ba thập niên. Bài tập luyện sẽ bắt đầu và kết thúc đều đặn như một cái máy, cùng những bài tập luyện trước giải đấu vô địch quốc gia cũng như khi bắt đầu một mùa giải sao cho, theo cách nói của một cầu thủ ngôi sao là, "Đến khi trận đấu bắt đầu, đó sẽ chỉ là những màn trình diễn tuyệt kỹ được học nằm lòng."[16]

Wooden diễn dịch "Kim tự tháp Thành công" của mình (một triết lý về cuộc sống và cạnh tranh) thành một công thức chi tiết, đến tận cả cách các cầu thủ phải cột dây giày ra sao.[17]

Hãy tưởng tượng bạn là một cầu thủ bóng rổ hàng ngôi sao được tuyển mộ vào UCLA. Bạn có mặt ngay đợt tập huấn đầu tiên, sẵn sàng thể hiện kỹ năng của mình; để chiếm một vị trí trong đội; để được chạy lên và chạy xuống sân đấu; để được nhận bóng vào rổ; để được bật lên, và nhảy và xoay. Rồi bạn lẻn đến cạnh một cầu thủ thâm niên, người đã giành được sự vinh danh All-America và chờ huấn luyện viên cho cuộc tập luyện bắt đầu. Vị huấn luyện viên bước ra và mở màn thời điểm đầu tiên của buổi tập bằng một giọng nhẹ nhàng, "Chúng ta sẽ bắt đầu buổi tập bằng cách học cột dây giày của mình."

Bạn nhìn sang một số cầu thủ thâm niên nổi tiếng, những All-America đã đoạt các chức vô địch quốc gia, và nghĩ rằng đây có lẽ là một kiểu thủ tục nhập môn dành cho tân binh. Nhưng không, các cầu thủ thâm niên điềm tĩnh bắt đầu cởi giày của mình và sẵn sàng cho bài học cột giày.

“Đầu tiên, xỏ vớ vào ngón chân, thật chậm và cẩn thận,” vị huấn luyện viên nói. Các cầu thủ cần mẫn làm theo hướng dẫn. “Bây giờ, kéo vớ lên đến đây... và đây... vuốt phẳng mọi chỗ bị nhăn... thật chặt... cứ từ tốn,” vị huấn luyện viên ngân nga bài dạy của mình, giống kiểu một thiền sư xa xăm, đang dạy bạn cách pha trà để tìm đường đến chốn siêu thoát hơn. “Sau đó xỏ dây giày vào từ nấc dưới cùng, cẩn thận, chậm thôi, kéo từng nấc cho thật chặt... gọn vào! gọn vào! gọn vào! gọn vào!”

Sau buổi học, bạn hỏi một trong những cầu thủ All-America thâm niên tất cả những điều này là gì, và anh ta đáp, “Nếu bị phồng da trong một trận đấu lớn, anh sẽ phải khổ sở. Tuột giày khi trận đấu sắp kết thúc... ừm, những việc như thế sẽ không bao giờ xảy ra ở đây.” Một năm sau, bạn cũng đến buổi tập, sau khi đã góp phần cho việc giành thêm một chức vô địch quốc gia khác nữa, và bạn để ý thấy vẻ ngạc nhiên trên gương mặt của những tân binh khi vị huấn luyện viên thông báo, “Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc học cách cột dây giày của mình.”

Tín điều quản lý hiện đại hô hào rằng doanh nghiệp phải xem xét đến việc cải cách thường xuyên với quy mô lớn, rằng phải thay đổi nội bộ nhiều hơn mức độ thay đổi của thế giới bên ngoài, rằng phải tạo ra sự thay đổi triệt để với chính mình, và rằng doanh nghiệp phải làm như thế trong toàn bộ quá trình hoạt động của mình. Nhưng như Lincoln đã phát biểu trong thời kỳ đen tối của Cuộc nội chiến Mỹ, “Các tín điều của quá khứ êm ả không còn tương thích với hiện tại đầy giông bão.”[18] Trong thế giới đầy giông bão này, chúng ta cần phải nghĩ theo cách mới. Điều này có nghĩa là gạt bỏ cái ý nghĩ cho rằng con đường duy nhất để được thịnh vượng liên tục là nằm ở việc cách mạng doanh nghiệp liên tục. Nếu bạn thực sự muốn trở nên tầm thường hoặc để cho bản thân mình bị giết

hại trong một môi trường hỗn loạn, bạn hãy cứ thay đổi, cải tổ, lao vào và thay hình đổi dạng trong toàn bộ thời gian và trong việc ứng phó lại với tất cả mọi thứ đập vào bạn. Trong tất cả nghiên cứu của mình, chúng tôi phát hiện ra rằng *dấu ấn của sự tầm thường không phải là việc không sẵn sàng thay đổi; dấu ấn của sự tầm thường là sự không nhất quán kinh niên.*

Hãy lưu ý về cơ sở của nghiên cứu này: thế giới ở tình trạng bất ổn và bấp bênh, đầy những thay đổi nhanh chóng và những sự kiện đột phá đầy kịch tính. Thế nhưng, khi chúng tôi thực hiện nghiên cứu của mình *qua chính lăng kính* về sự thay đổi và hỗn độn tột cùng *này*, chúng tôi thấy rằng các công ty 10X đã thay đổi công thức của họ ít hơn các công ty so sánh. Điều này không có nghĩa các nhà lãnh đạo 10X là những kẻ tự mãn. Những sự sợ hãi hữu ích được truyền bởi việc kiên định với nguyên tắc và hun đúc bởi tính sáng tạo theo kinh nghiệm trong khi vẫn theo đuổi những tham vọng Cấp độ 5 thì không có bất kỳ tư tưởng tự mãn nào. Các 10X thực sự là những người bị ám ảnh và rất nỗ lực. Họ hoàn thành những mục tiêu to lớn của mình bằng cách bám sát theo cách cực kỳ có nguyên tắc với những gì mà họ biết là có hiệu quả, đồng thời lo lắng – vì họ luôn lo lắng – về những gì có thể không còn hiệu quả nữa trong một môi trường đang thay đổi. Khi tình hình thật sự đòi hỏi một sự thay đổi, họ đáp lại bằng cách chỉnh sửa công thức của mình.

CHỈNH SỬA CÔNG THỨC SMaC: SỰ NHẤT QUÁN CÓ SỢ HÃI, SÁNG TẠO

Giả sử chúng tôi yêu cầu bạn lập danh sách về mọi thứ trong thế giới đang thay đổi của bạn. Bạn sẽ cần một danh sách dài bao nhiêu? Hãy xét một số hạng mục sau:

Nền kinh tế đang thay đổi ra sao?
Các thị trường đang thay đổi ra sao?
Các thời trang đang thay đổi ra sao?
Công nghệ đang thay đổi ra sao?
Cục diện chính trị đang thay đổi ra sao?
Luật lệ và quy định đang thay đổi ra sao?
Các quy tắc xã hội đang thay đổi ra sao?
Ngành kinh doanh của bạn đang thay đổi ra sao?

Số lượng của các thay đổi vừa to lớn và, với phần lớn mọi người, vừa diễn ra nhanh chóng. Nếu chúng ta cố phản ứng với từng thay đổi bên ngoài, chúng ta sẽ nhanh chóng thấy bản thân mình trở nên bất lực. Hầu hết thay đổi chỉ là tín hiệu nhiễu và chẳng buộc chúng ta phải có bất kỳ thay đổi cơ bản nào.

Thế nhưng một số thay đổi *không* là nhiễu, buộc chúng ta phải điều chỉnh và tiến hóa, nếu không chúng ta sẽ phải đối mặt với sự kết thúc, thảm họa hoặc những cơ hội bị bỏ qua. Một công ty vĩ đại *phải* phát triển công thức của mình, điều chỉnh những yếu tố chọn lọc khi tình hình thuận lợi, đồng thời vẫn giữ nguyên phần lớn công thức này.

Năm 1985, Intel đứng trước một hiện thực đầy ảm đạm ở ngành kinh doanh chip bộ nhớ (DRAM). Các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản đã đẩy ngành vào một cuộc chiến giá cả cực kỳ tàn khốc, đẩy giá giảm đến 80% trong hai năm. Ban lãnh đạo Intel rốt cuộc phải đương đầu với một sự kiện hết sức cay nghiệt: lĩnh vực bộ nhớ không còn mang lại bất kỳ kết quả nào ngoại trừ sự chảy máu và khốn khổ. May mắn là Intel đã bắn những phát đạn nhỏ vào lĩnh vực khác, các bộ vi xử lý, bắt đầu từ năm 1969, khi kỹ sư Ted Hoff đưa tất cả các chức năng máy tính chỉ vào một con chip. 16 năm tiếp sau đó, Intel

đã dần dần xây dựng sức đẩy tới trong ngành vi xử lý, tăng thị phần, tăng lợi nhuận, và có được sự đánh giá thực nghiệm là các bộ vi xử lý đã đem đến cho Intel một lĩnh vực kinh doanh to lớn, nhiều khả năng thành công.[19]

Trong một quyết định mà đầu tiên được Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford (người có thẩm quyền hàng đầu trong cuộc cách mạng chiến lược của Intel) làm cho nổi tiếng, Andy Grove và Gordon Moore đã tranh luận phải làm gì đối với ngành kinh doanh chip bộ nhớ đang bị giảm sút. Grove *đã thu nhỏ* và đặt ra một câu hỏi giả định cho Moore, "Nếu chúng ta bị thay thế, và ban lãnh đạo mới vào tiếp quản, họ sẽ làm gì?"[20]

Moore suy nghĩ một lúc và rồi trả lời, "Bỏ ngành DRAM."

"Vậy thì," Grove nói, "hãy đi qua cánh cửa quay này, đi vào bên trong và đóng cửa bộ phận bộ nhớ. Chính chúng ta sẽ làm điều đó."

Và đó chính xác là điều mà họ đã làm, tập trung toàn bộ sự quan tâm của mình vào lĩnh vực kinh doanh bộ vi xử lý.

Đây là một thay đổi rất lớn đối với Intel, thế nhưng đồng thời, Intel vẫn giữ nguyên vẹn hầu hết các thành phần khác trong công thức. Hãy chú ý trong bảng "Công thức SMaC của Intel" những gì đã không thay đổi vào thời điểm Intel rời khỏi ngành kinh doanh chip bộ nhớ. Dĩ nhiên, nếu Intel đã mù quáng bám chặt vào những con chip bộ nhớ, nó đã có thể không trở thành một người chiến thắng 10X. Nhưng cũng đúng là nếu công ty thay đổi hầu hết công thức của mình – nếu từ bỏ Định Luật Moore, bắt đầu cắt giảm R&D, bỏ bê mô hình định giá, hủy hoại việc thực hành đối đầu mang tính xây dựng – thì Intel đã không trở thành người chiến thắng 10X. *Cả hai* phần của câu chuyện đều quan trọng: cuộc đào thoát to lớn khỏi lĩnh vực con chip bộ nhớ *và* sự kiện Intel đã *không* thay đổi các yếu tố khác trong công thức SMaC của mình.

Công thức SMaC của Intel	Đã thay đổi trong 1985?
1. Tập trung vào thiết bị điện tử tích hợp, cung cấp tất cả chức năng cho khách hàng ở dạng những đơn vị tối giản. Tập trung vào chip bộ nhớ DRAM.	Ra khỏi ngành chip bộ nhớ; chuyển tập trung vào bộ vi xử lý
2. Tuân thủ Định Luật Moore, cứ mỗi 18 tháng đến 2 năm, nhân đôi tính phức tạp các bộ phận trên mỗi mạch tích hợp với chi phí tối thiểu	Không thay đổi
3. Đạt được Định Luật Moore bằng (a) tăng kích cỡ chip bằng cách giảm lỗi ngẫu nhiên, (b) tạo ra các cải cách mạch cho phép mật độ chức năng cao hơn, và (c) làm các bảng mạch nhỏ hơn.	Không thay đổi
4. Liên tục phát triển thế hệ tiếp theo của con chip để tạo ra khu vực phi cạnh tranh. Phát triển các con chip mà khách hàng phải có vì Intel có sản phẩm tốt hơn các sản phẩm thế hệ trước và/hoặc có chuẩn mực ngành. Tối đa lợi ích của khu vực phi cạnh tranh qua một chu kỳ bốn giai đoạn: (a) giá cao vào đầu chu kỳ, (b) đạt sản lượng và giảm giá thành đơn vị, (c) giảm giá khi có cạnh tranh và vẫn tiếp tục giảm giá thành đơn vị, và (d) đầu tư lợi nhuận vào những con chip thế hệ tiếp theo để tạo ra khu vực phi cạnh tranh tiếp theo.	Không thay đổi

5. Tiêu chuẩn hóa sản xuất đến cả chi tiết nhỏ nhất; đó là McIntel. Nghĩ cách làm các mạch tích hợp cũng giống như cách làm các sản phẩm công nghệ cao.	Không thay đổi
6. Duy trì danh tiếng “Intel Nhà phân phối”. Xây dựng khách hàng bằng cách có được sự tin cậy của họ ở việc chúng ta sẽ *luôn luôn* phân phối dựa trên những cam kết của chúng ta về sản xuất và giá cả. Đây là bí quyết để đạt và duy trì một chuẩn mực ngành.	Không thay đổi
7. Không tấn công vào một ngọn đồi có phòng thủ vững chắc; tránh những thị trường có các đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ, cực đoan.	Không thay đổi
8. Thực hành sự đương đầu mang tính xây dựng. Bàn cãi và tranh luận bất kể địa vị, và sau đó phải cam kết một khi đã đưa ra quyết định – bất đồng và cam kết.	Không thay đổi
9. Đo lường mọi thứ và làm cho các kết quả hữu hình.	Không thay đổi
10. Không cắt giảm R&D trong thời kỳ suy thoái; dùng suy thoái để đưa công nghệ của chúng ta dẫn đầu trước những người khác.	Không thay đổi

Trường hợp của Intel minh họa cho quan điểm "Thiên tài của chữ VÀ" (xem tác phẩm của cùng tác giả Jim Collins "Xây dựng để trường tồn" về khái niệm này – ND) đầy mạnh mẽ. Một mặt, một công ty vĩ đại chỉ thay đổi một tỷ lệ rất nhỏ trong công thức SMaC của mình ở bất kỳ thời điểm nào, và giữ nguyên vẹn phần còn lại. Mặt khác, đây không chỉ là một thay đổi mang tính "gia cố"; một thay đổi trong công thức SMaC, theo định nghĩa, là một thay đổi thực sự đáng kể. Thấu hiểu luận điểm này, một doanh nghiệp 10X có thể đạt được sự thay đổi đáng kể *và* tính liên tục phi thường, đạt được cả hai cùng lúc.

Công ty so sánh với Intel, AMD, lại biểu thị một sự tương phản hoàn toàn: họ lập một công thức, sau đó bỏ công thức này để lập một công thức khác, sau đó lại thay thế bằng một công thức khác nữa, rồi lại quay trở lại công thức trước... Giai đoạn đầu trong lịch sử của mình, AMD đã phát triển một công thức tập trung chủ yếu vào việc là một nhà cung cấp phụ và sản xuất con chip theo đặc tính kỹ thuật của quân đội. Sau đó, vào đầu thập niên 80, Jerry Sanders đặt ra một công thức mới, lần này là cho... "măng tây"! Măng tây đòi hỏi khoản đầu tư ban đầu nhiều hơn và thời gian đến vụ thu hoạch cũng dài hơn so với các loại cây khác nhưng bù lại nó có giá trị cao hơn. Mở rộng điểm tương đồng này sang ngành vi điện tử, Sanders và công ty chuyển sang chế tạo những con chip độc quyền đòi hỏi khoản vốn ban đầu nhiều hơn, mất nhiều thời gian để phát triển hơn nhưng sẽ đem lại giá trị cao hơn – giống như măng tây! AMD treo một lá cờ có hình măng tây bên ngoài trụ sở và đưa ra câu tuyên truyền, "Chúng tôi đã sẵn sàng để kinh doanh măng tây." Rồi chỉ vài năm sau, AMD lại chuyển về chiến lược làm nhà cung

cấp phụ, mặc dù công ty cũng có giữ lại một số “măng tây”. Sau đó, nó lại chuyển sang một cái khác được gọi là “Chiến lược P3” (platforms (cơ sở), process (quy trình), và production (sản xuất)). Rồi trong một chuyển đổi khác, AMD theo đuổi một chiến lược gọi là “cải cách với khách hàng là trung tâm”. Tuy bản thân những ý tưởng này tự chúng không phải là những ý tưởng tồi, nhưng khi chuyển từ công thức này sang công thức khác đã gây ra sự thay đổi toàn bộ thường xuyên lên chính công thức đó, và AMD chẳng bao giờ đạt được đà thăng tiến dài hạn.[22]

Vậy làm cách nào một công ty 10X biết được khi nào điều chỉnh công thức của mình, giả sử rằng nó đã có một công thức thực sự tốt? Với một công thức cụ thể đang có trong tay, nó có thể cân nhắc một cách rõ ràng những thành phần của công thức trong bối cảnh những thay đổi ở môi trường. Nó có thể kiểm tra bằng chứng thực nghiệm. Các sự kiện khắc nghiệt là gì? Không phải quan điểm, mà là *sự kiện*. Chúng ta đã bắn những phát đạn nhỏ nào? Chúng đã trúng cái gì? Trường hợp của Intel minh họa việc bắn đạn nhỏ có thể đem lại cho bạn sự phòng vệ trước một tương lai không chắc chắn ra sao, nhờ đó bạn có thể có trong tay một điều chỉnh sẵn sàng hoạt động khi thế giới thay đổi. Intel đã không ứng phó lại sự đột biến trong ngành bộ nhớ bằng cách phát minh ra bộ vi xử lý; thực sự thì công ty đã bắn những phát đạn nhỏ hơn một thập kỷ trước đó, tự chứng tỏ bản thân trong ngành vi xử lý.[23]

Có hai loại giải pháp lành mạnh để chỉnh sửa công thức SMaC: (1) thực thi sự sáng tạo theo kinh nghiệm, thiên về đối nội, và (2) thực hành việc sợ hãi hữu ích, thiên về đối ngoại. Giải pháp đầu tiên liên quan đến việc bắn những phát đạn nhỏ để khám phá và kiểm tra những thực hành mới trước khi biến nó trở thành một phần của công thức. Giải pháp thứ hai áp dụng nguyên tắc *thu nhỏ* để nhận định và đánh giá thay đổi ở môi trường, sau đó *phóng to* để thực hiện những chỉnh sửa cần thiết.

Các công ty 10X áp dụng cả hai giải pháp mặc dù việc nhấn mạnh vào giải pháp nào sẽ tùy vào tình hình thực tế. Ở trường hợp của Intel, sáng tạo theo kinh nghiệm xảy ra trước (bắn những phát đạn nhỏ vào bộ vi xử lý) và sau đó sự sợ hãi hữu ích bắt đầu có tác dụng khi việc kinh doanh chip bộ nhớ không thể trụ được nữa. Ngược lại, việc Microsoft chuyển hướng sang Internet vào thập niên 90 minh họa sự sợ hãi hữu ích có thể mang lại tia sáng khởi đầu cho một điều chỉnh.

Trước năm 1994, công thức của Microsoft xoay quanh máy tính cá nhân độc lập như là trung tâm vũ trụ. Sau đó, vào tháng Giêng năm 1994, một kỹ sư 25 tuổi của Microsoft, James J. Allard, đã lên tiếng cảnh báo, anh ta chỉ ra rằng cứ mỗi phút trôi qua là có hai hệ thống mới được đưa vào Internet, với một mạng mới được kết nối mỗi 40 phút. Một tháng sau, một trong những chuyên viên kỹ thuật của Microsoft đến thăm Đại học Cornell, tận mắt thấy sinh viên “mê mệt” Internet như thế nào, ông ta email ngay cho Bill Gates, “Cornell đã KẾT NỐI!” Cảm nhận được tình hình đang có sự thay đổi, cũng như David Breashears trên đỉnh Everest, Gates

thu nhỏ. Thực ra, Gates đã có sẵn một cơ chế *thu nhỏ*; mỗi năm ông dành hẳn một tuần đi nơi khác để tập trung đọc và suy nghĩ trong "Tuần Suy nghĩ" (Think Week) của ông. Gates dành Tuần Suy nghĩ vào tháng Tư năm 1994 cho vấn đề Internet. Ông cũng khuyến khích nhóm của mình làm điều tương tự, kêu gọi bộ tham mưu của Microsoft nên suy ngẫm để đánh giá mối đe dọa. Có những sự kiện gì? Điều này buộc phải có một thay đổi lớn hay không? Là thật hay chỉ là sự thổi phồng? Chúng ta có bị đe dọa hay không? Những thảo luận, tranh cãi và những cuộc đấu khẩu diễn ra dai dẳng qua nhiều tháng trời. Cuối cùng, Microsoft kết luận rằng Internet có đại diện cho một thay đổi cơ bản ở môi trường và là một mối đe dọa nghiêm trọng; Microsoft sẽ cần phải hướng hoàn toàn vào một thế giới được kết nối.[24]

Sau đó Microsoft *phóng to*. Gates viết một ghi chú, dài tám trang đặc kín, có tiêu đề "Thủy triều Internet", trong đó ông mô tả sự tiến triển của chính mình, sau khi "đã đi qua một số giai đoạn nâng cao cái nhìn về tầm quan trọng [của Internet]". Sau đó ông chuyển hướng Microsoft sang Internet, thúc đẩy các nhóm của mình "nhiệt tình với các tính năng của Internet" và cho hơn 500 lập trình viên vào một cuộc đua tốc độ để phát triển một trình duyệt mà sau này được biết đến với cái tên Internet Explorer.[25] Mẩu ghi chú (memo) nói trên trở thành một vật huyền thoại, câu chuyện về một nhà sáng lập nhìn xa trông rộng đã cách mạng hóa công ty của mình, bẻ lái chiến thuyền 180^0 chỉ trong đêm; và nó khiến người đọc bị lôi cuốn.

Tuy nhiên, cũng như Intel đã xử lý việc chuyển đổi sang bộ vi xử lý, Microsoft vẫn giữ nguyên vẹn phần lớn công thức đã mang lại thành công trước khi có sự xuất hiện của Internet. Microsoft đã không từ bỏ việc tập trung vào phần mềm. Công ty không từ bỏ niềm tin vào các chuẩn mực, không từ bỏ giải pháp tung ra

những sản phẩm chưa hoàn hảo và rồi cải thiện chúng, không từ bỏ chiến lược giá-theo-số-lượng, không từ bỏ cam kết với các hệ thống mở, không từ bỏ thực hành những cuộc đấu khẩu nội bộ, nơi kiểm chứng để các ý tưởng tốt nhất chiến thắng. Công ty cũng không từ bỏ Windows và các ứng dụng. Hướng vào Internet là một sự thay đổi lớn đối với Microsoft, thế nhưng hầu như công thức của Microsoft vẫn được giữ nguyên vẹn. Microsoft có thực hiện một thay đổi lớn đối với công thức của mình hay không? Có. Microsoft có giữ gần như nguyên vẹn công thức của mình hay không? Có. Một lần nữa, các 10X từ chối việc chọn lựa giữa tính nhất quán và thay đổi; họ duy trì cả tính nhất quán và thay đổi, đồng thời cả hai thứ.

NHẤT QUÁN VÀ THAY ĐỔI: SỰ CĂNG THẲNG VĨ ĐẠI CỦA CON NGƯỜI

Khi những nhà soạn thảo Hiến pháp Hoa Kỳ tụ họp tại Philadelphia năm 1787, họ đã vật lộn trước một câu hỏi sâu sắc: làm thế nào để tạo ra một cơ cấu thực tiễn vừa linh hoạt vừa trường tồn. Nếu đi quá xa theo một hướng, đưa vào quá nhiều những quy định cụ thể, Hiến pháp sẽ trở nên hoặc bó buộc hoặc không thỏa đáng. Các nhà soạn thảo đã không thể nào dự đoán thế giới sẽ thay đổi ra sao, thậm chí không có khả năng biết trước hoặc thấy trước xe ô tô, máy bay, radio, bản tin qua truyền hình, Internet, Phong trào Dân quyền, vũ khí hạt nhân, thuốc tránh thai, sự ra đời và sụp đổ của Liên bang Xô viết, nhạc jazz, sự lệ thuộc của nước Mỹ vào việc nhập khẩu dầu lửa, hay sự kiện 11/9. Đi quá xa theo hướng kia, chỉ đưa ra những hướng dẫn khái quát và chung chung, Hiến pháp sẽ thiếu “mạnh” và không thể cung cấp những đường lối chỉ đạo thực tiễn để kết hợp một dân tộc đa dạng và các bang riêng lẻ vào thành một liên

minh duy nhất. Cần phải có một cơ cấu chặt chẽ, nhất quán, tồn tại lâu dài để giữ vững sự nghiệp, ngăn ngừa nguy cơ Liên bang phân rã thành một nhóm lộn xộn bao gồm những quốc gia nhỏ độc lập.

Thế là, họ đã đưa ra một phát kiến tài tình, cơ chế chỉnh sửa, hay tu chính hiến pháp. Tu chính Hiến pháp Mỹ là một trong những cơ cấu đầu tiên thuộc dạng này trong lịch sử nhân loại, cho phép Hiến pháp tiến triển dần về mặt hữu cơ, giúp cho các thế hệ tương lai có thể thực hiện chỉnh sửa khi phát sinh các tình huống mà những nhà soạn thảo đã không thể nào tiên liệu được. Cũng không kém phần quan trọng, họ đã thiết kế một cơ chế đảm bảo tính ổn định, tạo ra một rào chắn rất khó khăn khi muốn thay đổi. Sau 10 tu chính án đầu tiên (Bản tuyên ngôn Nhân quyền) vào năm 1791, *chỉ* có 17 tu chính án trong 220 năm kế tiếp. Cách xây dựng của những nhà soạn thảo đã khiến cho việc chỉnh sửa là rất hiếm, phải có 2/3 số phiếu của Hạ viện, 2/3 số phiếu của Thượng viện, và sau đó được 3/4 các tiểu bang phê duyệt. Hãy nghĩ xem có bao nhiêu chuyện đã xảy ra từ năm 1791 đến năm 2011, thế mà Hiến pháp Mỹ chỉ được chỉnh sửa 17 lần. Các nhà soạn thảo Hiến pháp đã hiểu rất rõ rằng thay đổi là điều ắt có, nhưng họ cũng hiểu rằng một quốc gia vĩ đại phải có một cơ cấu nhất quán để dựa vào đó hoạt động, *đặc biệt* là trong một thế giới thay đổi triệt để và hoàn toàn không thể dự đoán được.[26]

Bất kỳ thực thể nào, cho dù là công ty, xã hội, quốc gia, nhà thờ, dự án xã hội, trường học, bệnh viện, đơn vị quân đội, dàn nhạc, đội nhóm, hay bất kỳ một tổ chức của con người nào, cũng đều phải đấu tranh liên tục để tìm được sự cân bằng giữa tính liên tục và thay đổi. Không có tổ chức nào có thể thành công ở mức cao nhất mà thiếu sự nhất quán; nếu bạn không đưa quan điểm thống nhất chặt chẽ và phương pháp luận có nguyên tắc vào những nỗ lực của mình, bạn sẽ bị đánh bại bởi những thay đổi của môi trường

và để số phận của mình đầu hàng trước những lực tác động nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn. Tuy nhiên, cũng tương đương như thế, không tổ chức nào có thể thành công ở mức cao nhất mà không có sự tiến hóa hay thay đổi một cách hiệu quả.

Chúng ta đã thấy được cách các doanh nghiệp 10X xử lý sự mâu thuẫn này tương tự như cách các nhà soạn thảo đã nghĩ về Hiến pháp Mỹ và cơ chế chỉnh sửa của nó. Bạn cần có những nguyên tắc vững chắc trên đường đi để hướng dẫn các quyết định, tạo ra một cơ cấu chặt chẽ và nhất quán qua thời gian. Và bạn cần phải có thời gian để làm cho các nguyên tắc đó trở nên đúng đắn, xây dựng chúng dựa trên một hiểu biết sáng suốt về những gì thực sự có hiệu quả. Năm 1787, nước Mỹ non trẻ đã gửi những người con ưu tú nhất của mình đến Philadelphia trong bốn tháng để thảo ra chi tiết của Hiến pháp. Tuyên ngôn Độc lập đề ra một lý tưởng ("Chúng ta xem những điều này là sự thật hiển nhiên..."), nhưng Hiến pháp cần phải xét đến việc vận hành con người và quyền lực thực sự có hiệu quả ra sao, về những tác động tư lợi bất tận, về tính cần thiết trong việc "kiểm tra và cân bằng", về những hiểm họa từ phản ứng của đám đông, về những giá trị của thỏa hiệp v.v... Và nó cần một cơ chế cho sự thay đổi.[27]

Thay đổi một công thức SMaC vững chắc và đã được chứng minh cũng giống như sửa đổi một bản Hiến pháp: nếu bạn tạo được công thức đúng, dựa trên sự thấu hiểu thực tiễn và kiểm định thực nghiệm, nó sẽ phục vụ bạn tốt trong thời gian rất dài; đồng thời không kém phần quan trọng, những thay đổi cơ bản là không thể tránh khỏi. Hãy liên tục chất vấn và thách thức công thức của mình, nhưng hiếm khi thay đổi nó.

Sự vĩ đại đến với những ai luôn tiến lên phía trước, luận ra điều gì có hiệu quả, như trong các ví dụ về việc hướng theo Định Luật của Moore, thúc đẩy mô hình Southwest Airlines trên khắp đất nước, bẻ mã cho EPO, hành trình không mệt mỏi để biến Windows thành một chuẩn mực, làm ra các máy tính và máy chơi nhạc MP3 mà chúng ta mong muốn cho chính bản thân mình... Những người đã dành hầu hết nguồn năng lượng của mình "phản ứng trước thay đổi" sẽ làm đúng như thế, trải ra hầu hết năng lượng của mình để phản ứng trước thay đổi. Thật khôi hài khi nhận ra rằng những người đem lại sự thay đổi đáng kể trên thế giới, có ảnh hưởng lớn nhất đến kinh tế và xã hội, thì bản thân họ lại cực kỳ nhất quán trong giải pháp của mình. Họ không võ đoán hay cứng nhắc; họ nguyên tắc, họ sáng tạo, họ sợ hãi. Họ là SMaC!

TÓM TẮT CHƯƠNG

SMaC

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

⇧X SMaC là viết tắt của Specific (Cụ thể), Methodical (Có phương pháp) và Consistent (Nhất quán). Môi trường của bạn càng bất ổn, càng thay đổi nhanh chóng và càng không khoan nhượng thì bạn càng cần phải SMaC.

⇧X Công thức SMaC là một tập hợp các thực hành hoạt động có thể kéo dài, tạo ra được một công thức thành công có thể lặp đi lặp lại và nhất quán; nó rõ ràng và vững chắc, giúp cho toàn doanh nghiệp có thể thống nhất và sắp xếp các nỗ lực của mình, cho ra một hướng dẫn rõ ràng về những gì phải làm và không nên làm. Một công thức SMaC phản ánh sự kiểm định thực nghiệm và hiểu rõ về những gì thực sự hiệu quả và tại sao. 10 điều của Howard Putnam tại Southwest Airlines minh họa hoàn hảo cho ý tưởng này.

⇧X Phát triển một công thức SMaC, gắn kết với nó, và chỉnh sửa nó (rất hiếm) khi điều kiện cho phép có tương quan với thành công 10X. Điều này đòi hỏi ba hành vi của các 10X: sáng tạo theo kinh nghiệm (để phát triển và làm nó tiến triển), kiên định với nguyên tắc (để gắn kết với nó), và sợ hãi hữu ích (để cảm nhận những thay đổi cần thiết).

⇧X Tất cả (ngoại trừ một trường hợp) các công ty so sánh đều có những công thức vững chắc trong những thời kỳ tốt nhất của họ, thế nhưng họ thiếu nguyên tắc để thực thi chúng với sự nhất quán sáng tạo, thường gây ra những dao động mang tính ứng phó khi phản ứng lại những thời điểm hỗn loạn.

⇧X Việc chỉnh sửa một công thức SMaC có thể được thực hiện ở một yếu tố hay một thành phần trong khi vẫn giữ nguyên những thành

TÓM TẮT CHƯƠNG

phần còn lại. Cũng như sửa đổi một hiến pháp tồn tại lâu dài, giải pháp này cho phép việc thay đổi sâu sắc trở nên thuận lợi và duy trì sự nhất quán phi thường. Kiểm soát sự căng thẳng giữa tính nhất quán và thay đổi là một trong những thách thức to lớn nhất cho bất kỳ tổ chức nào.

⇧X Có hai giải pháp lành mạnh để chỉnh sửa công thức SMaC: (1) thực hành sáng tạo theo kinh nghiệm, mang tính đối nội hơn (bắn
những phát đạn nhỏ, sau đó là đại bác), và (2) thực hành sự sợ hãi hữu ích (*thu nhỏ*, sau đó *phóng to*), mang tính đối ngoại nhiều hơn.

NHỮNG PHÁT HIỆN BẤT NGỜ

⇧X Có thể phát triển những thực hành vững chắc và cụ thể kéo dài qua nhiều thập kỷ – những thực hành SMaC.

⇧X Một khi đã có công thức SMaC của mình, các công ty 10X chỉ thay đổi chúng trung bình là 15% (so với 60% của các công ty so sánh) trong kỷ nguyên phân tích tương ứng, và bất kỳ yếu tố nào của một công thức 10X cũng kéo dài trung bình hơn hai thập niên. Đây là một phát hiện đầy bất ngờ, với điều kiện là mọi công ty trong nghiên cứu, công ty 10X cũng như công ty so sánh, đều đối mặt trước sự thay đổi nhanh chóng và sự bất ổn liên tục.

⇧X Khó hơn việc thực thi thay đổi rất nhiều lần là việc suy luận được cái gì hiệu quả, hiểu được tại sao nó hiệu quả, nắm bắt được khi nào phải thay đổi, và biết được khi nào không nên thay đổi.

MỘT CÂU HỎI CHÍNH

⇧X Công thức SMaC của bạn là gì và nó có cần chỉnh sửa không?

7

KẾT QUẢ CỦA MAY RỦI

"Này, nếu chỉ có một lần, hay một cơ hội Để chộp lấy mọi thứ bạn hằng mong muốn chỉ trong khoảnh khắc Liệu bạn có nắm bắt? Hay cứ để nó vuột khỏi tầm tay?"

——Marshall Bruce Mathers III, "Đánh mất chính mình"[1]

Tháng 5/1999, Malcolm Daly và Jim Donini đứng ở độ cao khoảng 900m trên một sườn núi chưa ai từng chinh phục của Núi Sấm sét (Thunder Mountain) ở Alaska, chỉ cách đỉnh núi vài chục mét. Daly đưa Donini dây thừng để trải nghiệm niềm vui là người đầu tiên leo lên đỉnh, nhưng Donini nói, "Không, anh cứ giữ lấy, anh xứng đáng với món quà này."[2]

Chưa đầy một giờ sau, Daly đã bị treo lơ lửng ở cuối dây thừng, chân dập nát, đó là lúc khởi đầu một cuộc chiến bi hùng giành sự sống, một cuộc sống sẽ thay đổi vĩnh viễn do bị mất một chân.

Daly leo lên đỉnh, huơ huơ chiếc rìu phá băng của mình như một cái vuốt khổng lồ, ấn những chiếc que nhọn sắc như dao được đính ở ủng (được gọi là đinh đế giày) vào lớp băng, di chuyển cẩn thận lên bức vách gần như thẳng đứng. Ông kéo theo sợi dây thừng (được buộc vào bộ đồ lề ở hông) phía sau, trong khi Donini vẫn

neo vào bức vách, chuyền dây thừng bằng một dụng cụ ma sát có tác dụng sẽ thít chặt trong trường hợp dây thừng đột nhiên bị giật mạnh, như thắt lưng an toàn của xe hơi sẽ giữ chặt lại nếu có va chạm xảy ra. Kế hoạch là: Daly sẽ trèo lên đỉnh núi, trên đường trèo lên sẽ để lại những điểm bảo vệ (chủ yếu là "những đinh đá" được xoắn chặt vào các lớp băng đã đông cứng); bám mình trên đỉnh núi; và sau đó sẽ giữ sợi dây thừng để Donini trèo lên với ông.

Bức vách dốc chỉ còn khoảng 15 bộ (1 bộ = 30,48cm – ND). Daly tiến đến một khu vực đá nơi ông không thể đặt điểm bảo vệ. Tuy nhiên, không thành vấn đề vì đoạn đường ít ỏi còn lại trông có vẻ dễ trèo. Daly đặt tay trái lên một tảng đá lớn nhô ra, tay phải dò dẫm tìm một điểm vịn khác, ông tự nhủ, "Lạ thật, bước kế tiếp là đến rồi, và không còn phải trèo thêm bước nào khác nữa. Chúng ta cơ bản đã lên tới đỉnh."

Nhưng... chợt có cái gì đó đứt gẫy.

Ông rơi xuống.

Mười bộ.

Hai mươi bộ.

Các đinh đá bị bứt ra.

Bốn mươi bộ.

Một trăm bộ.

Vẫn rơi.

Dây thừng quất mạnh, bộ phụ tùng kêu loảng xoảng khi Daly bị nảy lên và đập vào.

Ông va vào người bạn đồng hành của mình, răng nhọn của những chiếc đinh đế giày đâm thủng bắp đùi phải của Donini.

Daly bị hất về sau.

Vẫn rơi.

Thêm sáu mươi bộ nữa.

Một vật bén nghiến ngang dây thừng. Mười trong số mười hai sợi lõi bị đứt ngay lập tức. Nếu hai dây lõi còn lại cũng bị đứt...

Daly rơi và đập mạnh vào sườn núi. Hai dây lõi còn lại, dầy chưa đầy hai milimet, căng ra nhưng không đứt. Daly ngừng rơi, một khối bất động.

“Malcolm, Malcolm, anh có sao không? Còn sống không?” Donini hét lên, ông cho rằng hẳn Daly đã chết.

Daly không trả lời.

Donini vẫn tiếp tục gào thét. Không tiếng đáp lại.

Cuối cùng, Daly tỉnh lại. Máu nhỏ từ phần da đầu. Ông nhìn xuống dưới chân và bàn chân, phần xương gẫy bị dập nát; bàn chân lắc lư, vô dụng. Daly cảm thấy đầu của những khúc xương bị gẫy chà xát vào nhau.

Donini trườn xuống với Daly, và họ cố gắng làm sơ cứu nhưng sớm phát hiện ra rằng bất kỳ di chuyển nào cũng sẽ làm cho chỗ xương lòi ra trở nên tệ hơn và Daly có thể mất máu mà chết. Daly bảo Donini, “Cậu phải đi tìm người cứu.” Sau khi cột chặt Daly vào vách, Donini bắt đầu một mình trèo xuống quãng đường 3.000 bộ.

Vừa đến được trại dưới chân núi chừng vài phút, Donini nghe một tiếng động hoàn toàn bất ngờ: bạn ông, Paul Roderick, của hãng vận chuyển thuê Talkeetna Air Taxi (một dịch vụ hỗ trợ cho những cuộc thám hiểm) tình cờ bay qua đúng thung lũng ấy vào đúng thời điểm ấy. Donini ra hiệu cho bạn, và Roderick đã chở Donini đến thẳng trạm kiểm lâm; một kế hoạch cứu Daly được triển khai ngay lập tức, sớm hơn nhiều giờ nếu như Donini phải đi bộ đến trạm. Đó thực sự là quãng thời gian quyết định. Vào lúc việc cứu nạn được

sắp xếp, một cơn bão sắp đến đe dọa cướp đi nỗ lực cứu nạn. Chạy đua với thời tiết, một phi công bay lên chỗ Daly được cột lại, và một phi công cứu nạn, đu mình trên sợi dây cáp thòng xuống từ chiếc trực thăng lên thẳng, đánh đu vào sườn núi và túm Daly khỏi nơi ấy.

Bốn tiếng sau, một cơn bão lớn bao trùm toàn bộ dãy núi và hoành hành trong suốt 12 ngày.

MAY RỦI HAY KỸ NĂNG?

Bây giờ, bạn hãy tự hỏi xem sự may rủi đóng vai trò gì trong câu chuyện này? Có vận rủi xảy ra không tài nào giải thích nổi đối với tình hình tưởng như là vững chắc của Daly, khiến ông phải rớt xuống vực thẳm. Và có rất nhiều vận may. Sợi dây thừng không bị đứt trong suốt thời gian đó. Daly đã không chết khi bị rơi. Ông đã không giết Donini khi đang rơi xuống. Donini đến được trại vừa đúng lúc chiếc máy bay tình cờ bay qua. Và nếu mọi việc tiến hành chỉ chậm hơn năm tiếng đồng hồ, Daly hẳn đã không thể sống sót.

Nhưng bây giờ, hãy thêm một số thông tin khác vào câu chuyện.

Malcolm Daly đã chuẩn bị kỹ càng từ trước. Ông đã dựa vào nguồn dự trữ thể chất to lớn và trải nghiệm đầy hoang dại, tình trạng khỏe mạnh được tạo ra từ hàng ngàn giờ luyện tập nghiêm ngặt – đạp xe, leo trèo, chạy bộ, trượt tuyết và leo núi. Ông cũng chuẩn bị về mặt tinh thần, đọc những bài viết về đấu tranh sinh tồn “phòng khi” ông có thể đối diện với một cuộc chiến vô vọng giành sự sống. Thật thế, chỉ vài ngày trước cuộc leo núi, ông đã đọc về Ernest Shackleton với nhiệm vụ giải cứu bản thân và những người đi cùng từ Đảo Voi (Elephant Island), tại Nam Cực, vào năm 1916. Qua chuẩn bị, Daly học được rằng nếu cứ chìm đắm trong sự bất hạnh của mình sẽ làm tăng rủi ro. “Tôi yêu bàn chân của mình,”

sau này ông hồi tưởng lại. “[Nhưng] tôi chẳng thể làm được gì có tác dụng cho chúng, ngoại trừ việc rầu rĩ về chúng quá nhiều và càng làm tăng thêm mức độ căng thẳng, rồi sau đó có lẽ tôi có thể gây tổn hại đến những cơ hội sống sót của mình. Thế là tôi dẹp ý nghĩ đó sang một bên.”

Daly đề ra một kế hoạch để sống, mà sau này ông mô tả là *quyết định* để sống. Ông phải giữ ấm, không để cơ thể hạ nhiệt một cách nguy hiểm. Thế là ông đặt ra một chế độ: quay một bên cánh tay 100 lần, quay đủ một vòng 360$_0$; sau đó thực hiện 100 lần với tay kia; sau đó gập bụng 100 lần; sau đó lặp lại mà không ngừng nghỉ, tập trung tinh thần, đếm chính xác, không “áng chừng” 100 lần, mà *chính xác* 100 lần. Ông mệt nhưng vẫn duy trì chế độ này, giảm toàn bộ chế độ xuống còn 50, sau đó dần dần còn 20, nhưng luôn theo chế độ. Việc Daly có sức chịu đựng và kiên trì giữ chế độ này đến *44 giờ* thì chắc chắn không phải là sự may rủi.

Ông đã tìm được người đồng hành phù hợp là Jim Donini, vì Daly luôn hết sức cẩn thận chọn người đồng hành, khi biết rằng sự phòng hộ sau cùng trước mọi nguy hiểm và bất ổn là người cùng leo núi với mình. Donini đã lưu trú hàng ngàn ngày trên các dãy núi, từ Patagonia đến dãy Himalaya, giành được những cuộc chinh phục đầu tiên đáng thèm muốn trong lịch sử leo núi, và ông là một trong số ít ỏi những người trên thế giới có kỹ năng đi xuống 3.000 bộ *một mình*, mà không bị lỗi một nhịp mặc dù với một bên đùi bị đâm thủng.[3]

Khi việc cứu hộ bắt đầu, Daly đã sẵn sàng cho chiếc trực thăng cứu hộ bằng cách rạch túi đeo để nhét bàn chân bị gãy vào đó để đội cứu hộ có thể kéo ông dễ dàng; lạng bỏ những lớp ngoài của đôi chân đông cứng, đẫm máu; đập bỏ những mẩu băng thừa có thể khiến cái gì đó bị đông cứng vào vách. Ông biết phải thực hiện

những bước này bởi ông đã đọc về những cuộc cứu hộ bằng trực thăng. Và ông đã sẵn sàng mọi thứ.

Điều cho chúng ta thấy có lẽ là yếu tố đáng kể nhất trong việc sống sót của Daly: ông đã phát triển mối quan hệ với những người yêu mến ông và sẽ liều mình vì ông. Trưởng nhóm cứu hộ, người đánh đu bên dưới chiếc trực thăng, Billy Shot, là một người bạn lâu năm của Daly. Khi Shot đu mình vào sườn núi phủ tuyết, bộ đàm của ông bị hỏng, mà thông thường, điều này có nghĩa là sẽ tự động từ bỏ cứu hộ. Nhưng Shot biết ông *phải* đưa bạn của ông – phải, chính là bạn của ông! – ra khỏi ngọn núi trước khi cơn bão đến, và vì vậy ông đã chuyển đổi ngay lập tức sang ra dấu bằng tay. Bám vào tuyết bằng những dụng cụ dùng trên băng, ông đục và tiến tới Daly, nắm lấy và cột vào dây cáp, sau đó ra hiệu cho viên phi công để đưa cả hai ra khỏi ngọn núi. Shot ôm chặt Daly trong vòng tay hộ pháp của mình. Khi họ lơ lửng trên sợi cáp hàng ngàn bộ trên không, Shot toét miệng cười. “Có biết tôi là ai không?” Daly lắc đầu, không thể nhìn được gương mặt của người đã cứu mình. Shot bỏ mũ trùm. “Billy Shot đây!” Bạn của Daly đã đến cứu ông và đưa ông trở về an toàn. Sự may rủi rõ ràng có vai trò trong việc sống sót của Daly, nhưng rốt cuộc vận may không cứu ông. Chính con người đã làm điều đó.

VAI TRÒ CỦA MAY RỦI LÀ GÌ?

Chính đặc điểm của nghiên cứu này – thịnh vượng trong tình trạng bấp bênh, dẫn đầu trong tình trạng hỗn loạn, đối phó một thế giới đầy những lực tác động cực kỳ đột biến mà chúng ta không thể dự đoán hay kiểm soát – đã dẫn chúng tôi đến một câu hỏi đầy thú vị, “Vậy thì vai trò của sự may rủi là gì?” Và *nếu có*, sự may rủi sẽ được

tính đến như thế nào trong việc phát triển các chiến lược để sống sót và thành công? Có thể mọi thứ chúng tôi đã nghiên cứu và viết ra, những điều mà các nhà lãnh đạo và con người *làm*, chỉ lý giải cho sự khác biệt giữa thành công 1X và thành công 2X, và sự may rủi lý giải cho sự khác biệt giữa 2X và 10X. Có thể những người chiến thắng 10X thực ra chỉ là may mắn hơn nhiều so với những người so sánh. Hay... có thể không phải là vậy.

Chúng tôi quyết định thực hiện một phân tích về may rủi, đặt ra ba câu hỏi cơ bản:

1. May rủi là một yếu tố thông thường hay hiếm hoi trong lịch sử của các công ty 10X và công ty so sánh?
2. Nếu có thì vai trò của may rủi là gì trong việc giải thích những quỹ đạo rất khác nhau của các công ty 10X và công ty so sánh?
3. Các nhà lãnh đạo có thể *làm* gì với may rủi để giúp họ xây dựng những công ty vĩ đại trên hành trình 10X?

Nhưng trước hết, chúng tôi phải phát triển một phương pháp nghiêm ngặt và nhất quán nội tại để phân tích đề tài này, bắt đầu bằng một định nghĩa rõ ràng về một sự kiện may rủi. Chúng tôi nhận ra rằng người ta nghĩ về may rủi theo những cách không chính xác, đóng khung trong những câu thường thấy như “May mắn là khi sự chuẩn bị gặp được cơ hội” hay “May mắn là phần còn lại của thiết kế” hay thậm chí là “Tôi càng nỗ lực thì càng có may mắn hơn.” Không cái nào trong những phát biểu thường được lặp đi lặp lại này đủ chính xác để thật sự phân tích vai trò của may rủi, vì vậy chúng tôi đã xây dựng một định nghĩa cho phép chúng tôi giải quyết trực tiếp đến đề tài này, tập trung vào việc xác định những sự kiện may rủi cụ thể.

Chúng tôi định nghĩa một sự kiện may rủi là một sự kiện đáp ứng ba yêu cầu: (1) một khía cạnh đáng kể nào đó của sự kiện xảy ra độc lập phần lớn hoặc độc lập hoàn toàn với hành vi của những nhân vật chính trong một doanh nghiệp, (2) sự kiện dẫn đến một kết quả đáng kể tiềm ẩn (tốt hoặc xấu), và (3) sự kiện có yếu tố không thể tiên liệu được.

Cả ba phần của định nghĩa đều quan trọng. Một khía cạnh đáng kể nào đó của sự kiện phải xảy ra *độc lập phần lớn hoặc độc lập hoàn toàn với hành vi của những nhân vật chính*. Ví dụ, Daly và Donini đã không thể khiến Paul Roderick bay ngang qua trong chiếc trực thăng của mình vào đúng thời điểm; đó là một sự kiện cực kỳ may mắn, đặc biệt với áp lực về thời gian phải đưa Daly rời khỏi ngọn núi trước cơn bão đang lù lù tiến đến. Sự kiện phải có một *kết quả đáng kể* tiềm ẩn (tốt hoặc xấu); hãy xét đến hai lõi dây thừng không bị cứa đứt đã giúp giữ Daly. Sự kiện phải có một yếu tố nào đó *không thể tiên liệu được*; Daly đã không biết trước được rằng vị trí dường như là chắc chắn của ông lại bị sụp đổ, ném ông ngã xuống hai trăm bộ.

Nhưng hãy chú ý đến những chi tiết khác trong câu chuyện Daly/Donini *không* được đánh giá là may rủi như thế nào. Cuộc marathon gập bụng và quay cánh tay 44 giờ đồng hồ của Daly là một hành động của ý chí tuyệt đối và tình trạng khỏe mạnh không thể tin nổi. Việc một mình đi xuống bề mặt ngọn núi với chặng đường 3.000 bộ thành công là vấn đề thuộc về kỹ năng và kinh nghiệm. Bạn bè của Daly liều mình để cứu ông, không phải do may mắn, mà do họ biết rằng ông cũng sẽ làm điều tương tự với họ.

Định nghĩa về may rủi của chúng tôi vẫn để ngỏ những giải thích khả dĩ về nguyên nhân cơ bản của sự kiện. Cho dù sự kiện may rủi xuất phát từ ngẫu nhiên, tình cờ, phức tạp, Đấng tối cao, hay bất kỳ lực tác động nào khác, cũng không là vấn đề với việc phân tích của chúng tôi. Bạn có thể xem hai lõi dây thừng không bị đứt của Daly như là một sự may rủi hoàn toàn, hoặc như một điều màu nhiệm. Miễn là một sự kiện đáp ứng được ba khía cạnh trong định nghĩa của chúng tôi, cho dù nguyên nhân có là gì đi nữa, thì nó đủ tiêu chuẩn để là một sự kiện may rủi.

Chúng tôi phát triển một phương pháp xét đến tầm quan trọng của từng sự kiện may rủi để lý giải cho việc một số sự kiện có ảnh hưởng nhiều hơn so với một số sự kiện khác, đảm bảo được nhất quán ở phân tích của chúng tôi trong phạm vi từng cặp so sánh. Trong bảng "Ví dụ Đặt mã May rủi: Amgen so với Genentech", chúng tôi liệt kê 7 sự kiện may rủi tiêu biểu cho từng công ty (từ tổng hợp 46 sự kiện may rủi mà chúng tôi đã nhận diện cho cặp so sánh này) để mô tả.

Phân tích may rủi là việc khó khăn và dường như khá mới mẻ. Bằng cách áp dụng một *phương pháp luận nhất quán cho cả hai thành viên của mỗi cặp so sánh*, chúng ta có thể sử dụng phân tích dựa trên bằng chứng để tấn công vào đề tài khó hiểu này, tập trung vào câu hỏi "Công ty 10X có nhiều vận may hơn, hay ít vận rủi hơn, so với công ty so sánh hay không?"

VÍ DỤ ĐẶT MÃ MAY RỦI

AMGEN SO VỚI GENENTECH

14 sự kiện may rủi được mô tả ở đây là danh sách tiêu biểu của 46 sự kiện may rủi được phân tích cho cặp so sánh này.

Amgen

Sự kiện may rủi	Đánh giá
1981: Một nhà khoa học người Đài Loan tên Fu-Kuen Lin tình cờ thấy (và trả lời) mẩu rao vặt cần tuyển nhiều vị trí của Amgen[4]. Amgen không thể kiểm soát ai đã xem mẩu rao vặt cũng như không thể tiên đoán được rằng một trong những người trả lời sẽ trở thành thiên tài, người sau đó quyết tâm chống lại mọi khó khăn và hoài nghi để dẫn dắt cuộc đột phá gien EPO. Quyết định đăng mẩu rao vặt của Amgen không phải là may rủi; việc Fu-Kuen Lin tình cờ thấy mẩu rao vặt vào đúng thời điểm ông đang tìm việc là may rủi.[5]	May mắn Tầm quan trọng cao
1982: Ngành công nghệ sinh học trải qua một kỳ xuống dốc, gây ảnh hưởng đến cảm tình và các lựa chọn bỏ vốn của nhà đầu tư cho công ty còn non nớt này; điều này mang một ý nghĩa quan trọng tiềm ẩn đối với Amgen, vì công ty đã lên kế hoạch sớm "lên sàn" (phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu tiên).[6]	Xui rủi Tầm quan trọng trung bình
1983-89: Amgen tách gien cho EPO, điều này tương tự như việc "tìm một mẩu đường trong một hồ nước rộng mênh mông". EPO vượt qua các cuộc thí nghiệm lâm sàng và phê duyệt của FDA. Việc tạo ra một sản phẩm mới thành công trong công nghệ sinh học luôn liên quan đến một số yếu tố may rủi, cho dù những người R&D có kỹ năng ra sao đi nữa; luôn có khả năng là nó sẽ không hoàn thành được ý tưởng trong suốt chặng đường từ thí nghiệm lâm sàng đến khi có được phê duyệt của FDA.[7]	May mắn Tầm quan trọng cao

1987: Một công ty đối thủ, Genetics Institute, đã được cấp một bằng sáng chế, điều này phá hỏng công nghệ độc quyền của Amgen trong việc sản xuất EPO. Amgen đã giải mã về cách tạo ra EPO dùng công nghệ sinh học; Genetics Institute đã giành được bằng sáng chế về cái được gọi là EPO "tự nhiên" làm từ nước tiểu của người. Một bài viết trên tờ *Nature* đã tóm tắt như sau, "Genetics Institute đã khẳng định chủ quyền ở đích đến cuối cùng và Amgen thì chỉ đang trên đường đến đó."[8] Sự kiện bất ngờ này gây nguy hiểm đến khả năng bỏ vốn hoàn toàn vào công nghệ đột phá này.	Xui rủi Tầm quan trọng cao
1991: Tòa phúc thẩm khu vực Liên bang đã bãi bỏ những quyết định không căn cứ mà Amgen trước kia đã thua trong cuộc tranh cãi với Genetics Institute, và Tòa án Tối cao Hoa Kỳ từ chối một kháng cáo thêm từ phía Genetics Institute, khiến Amgen được toàn thắng. Việc Amgen dấn thân vào một cuộc biện hộ luật pháp dữ dội và khôn ngoan không phải là may rủi; may rủi ở đây bắt nguồn từ việc một tòa án phán quyết ra sao và việc Tòa án Tối cao có đồng ý nghe kháng cáo hay không – những điều này không do Amgen quyết định. Kết quả là một sự ngạc nhiên lớn cho nhiều quan sát viên, những người tin rằng Amgen không thể nào thắng kiện và phải tìm đến một sự hòa giải.[9]	May mắn Tầm quan trọng cao
1995: Gien chống béo phì, leptin, đã không vượt qua được mọi thử thách để thành một sản phẩm thành công. Tiềm năng thị trường là khổng lồ; nếu sản phẩm có hiệu quả, người ta sẽ có thể dùng thuốc để cắt giảm sự thèm ăn và giảm cân. Sáng kiến của Amgen đã không tác động đến bệnh nhân đủ để phát triển tiếp tục, và Amgen đã không tiếp tục các thí nghiệm lâm sàng.[10]	Xui rủi Tầm quan trọng trung bình

1998: MGDF (Megakaryocyte Growth and Development Factor), với tính năng làm giảm sự mất tiểu cầu trong hóa học liệu pháp và được xem như là một sản phẩm "thời cơ" có khả năng, đã không vượt qua được mọi thử thách, kiểm soát. Nó đã có thể là một sản phẩm một phần tư tỷ đôla vào năm 2000, nhưng thí nghiệm lâm sàng cho thấy một số bệnh nhân đã sản sinh kháng thể làm vô hiệu hóa tác dụng của nó.[11]	Xui rủi Tầm quan trọng trung bình

Genentech

Sự kiện may rủi	Đánh giá
1975: Chuyên gia tài chính Robert Swanson và nhà sinh học phân tử Herbert Boyer tình cờ có mặt đúng nơi (Khu Vịnh San Francisco), đúng lúc (ngay thời điểm các tiến bộ khoa học đã có thể cắt nối gien) khi họ gặp nhau lần đầu tiên. Họ ăn ý với nhau, nhanh chóng trở thành bạn, và nhận ra rằng sự giao nhau của các nguồn lực (vốn đầu tư rủi ro tăng và sự tiến bộ của công nghệ cắt nối gien) có thể sáng lập được một công ty công nghệ sinh học đầu tiên trong lịch sử.[12] Việc họ khởi đầu một công ty không phải là may rủi; việc họ tình cờ gặp nhau lần đầu tiên vào đúng nơi đúng lúc là may rủi.	May mắn Tầm quan trọng cao
1980: Tạp chí *Time* dành hẳn một trang cho việc chào bán cổ phiếu công khai sắp diễn ra của Genentech.[13] Việc chào bán này vượt xa sự trông đợi, là một trong những cuộc chào bán công khai sáng chói trong lịch sử kinh doanh hiện đại – một kiểu IPO (phát hành cổ phiếu công khai lần đầu) của Netscape hay Google vào thời của nó – với giá cổ phiếu tăng hơn 150% (35$ đến 89$) chưa đầy một ngày.[14] Việc Genentech có một IPO thành công không phải là may rủi; việc cổ phiếu của nó nhảy vọt 150% chỉ trong một ngày là điều bất ngờ, không thể kiểm soát và đầy ý nghĩa.	May mắn Tầm quan trọng trung bình

1982: Genentech trở thành công ty đầu tiên thành công trong việc áp dụng kỹ thuật cắt nối gien để tạo ra một loại thuốc ADN-kết hợp khả thi về mặt thương mại (insulin người) được FDA phê duyệt.[15] Việc Genentech vạch ra cách cắt nối gien ra sao không phải là may rủi; việc chẳng ai làm được điều này trước đó là may rủi. Việc Genentech phát triển một sản phẩm không phải là may rủi; việc nó vượt qua được các thí nghiệm lâm sàng cho đến khi được FDA phê duyệt là may rủi.	May mắn Tầm quan trọng cao
1982: Ngành công nghệ sinh học trải qua một kỳ xuống dốc, ảnh hưởng đến cảm tình của nhà đầu tư; giá cổ phiếu rớt xuống dưới mức 35$ từ mức IPO cao là 89$, làm tăng chi phí vốn. Thị trường luôn không thể kiểm soát và dự đoán. Kỳ xuống dốc này ẩn chứa một tầm quan trọng khi mà Genentech đạt chưa tới 1 triệu đôla lợi nhuận và phụ thuộc vào việc phát hành cổ phiếu để tài trợ cho các chi phí R&D đột phá.[16]	Xui rủi Tầm quan trọng trung bình
1987: Phát hiện t-PA của Genentech, tên thương mại là Activase, đã vượt qua các cuộc thí nghiệm lâm sàng để có được sự phê duyệt của FDA. Thị trường tiềm năng là khổng lồ, vì có thể dùng để cắt những cơn đau tim ở giai đoạn đầu.[17] Trưởng khoa y của Trường Đại học Y khoa Harvard nói rằng t-PA sẽ "giúp ích cho các cơn đau tim như những gì mà penicillin đã giúp ích cho việc chữa trị các bệnh lây nhiễm."[18] Được xem là bom tấn đầu tiên của công nghệ sinh học, Activase được tuyên bố là "loại dược phẩm mới thành công nhất từng được tung ra thị trường" và được xem như là ứng cử viên cho việc biến Genentech thành công ty công nghệ sinh học đầu tiên có doanh thu một tỷ đôla, "siêu sao đầu tiên của công nghệ sinh học".[19]	May mắn Tầm quan trọng cao

1989: Tờ báo *New England Journal of Medicine* đăng một bài viết thách thức tính hiệu quả của t-PA liên quan đến các chiến lược bảo thủ hơn và các phương pháp điều trị thay thế.[20] Các nghiên cứu khác cũng thách thức t-PA.[21] Genentech không thể nào kiểm soát các cuộc nghiên cứu nằm bên ngoài khu vực của mình; uy tín của tờ báo *New England Journal of Medicine* làm tăng tầm quan trọng của sự kiện.	Xui rủi Tầm quan trọng cao
1993: Một nghiên cứu mang tên GUSTO phát hiện rằng t-PA của Genentech, trái ngược với các nghiên cứu trước đó, cứu được nhiều bệnh nhân hơn so với các phương pháp điều trị thay thế; t-PA giành lại được sự ủng hộ của thị trường và nhảy vọt lên chiếm được 70% thị phần.[22] Việc Genentech tài trợ cho dự án GUSTO không phải là may rủi; việc nghiên cứu công nhận giá trị t-PA có một yếu tố may rủi, khi mà luôn có thể có khả năng là một cuộc nghiên cứu như thế sẽ không đem lại những kết quả như trông đợi.	May mắn Tầm quan trọng cao

Phân tích này làm chúng tôi càng lúc càng thấy hào hứng, tò mò chờ đợi xem các dữ liệu sẽ thể hiện điều gì. Xét cho cùng, theo chúng tôi biết, chưa từng có ai thực hiện đề tài về may rủi theo cách này, và chúng tôi không biết những bằng chứng sẽ đưa tới kết luận gì. Sử dụng định nghĩa của mình, chúng tôi xác định và đặt mã theo hệ thống 230 sự kiện may rủi quan trọng đối với các công ty 10X và các công ty so sánh. Tất cả các công ty đều có may mắn và xui rủi – may rủi xảy ra rất nhiều – nhưng may rủi có đóng vai trò *tạo sự khác biệt*, vai trò lý giải, vai trò không thể thay đổi để tạo ra thành công 10X hay không?

Để giải quyết được câu hỏi này, chúng tôi nhìn qua nhiều lăng kính. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Phân tích May rủi.*) Đầu tiên, chúng tôi xem xét các công ty 10X về căn bản có nhiều *may mắn* hơn các công ty so sánh hay không. Theo quy luật chung, câu trả lời là *không*. Các công ty 10X trung bình có 7 sự kiện may mắn quan trọng và các công ty so sánh trung bình có 8 sự kiện may mắn quan trọng trong suốt thời kỳ phân tích, với không bằng chứng nào cho thấy các công ty 10X về cơ bản có nhiều sự kiện may mắn hơn những công ty so sánh.

Cặp so sánh	**Số lượng Sự kiện May mắn Quan trọng**	
	Công ty 10X	*Công ty so sánh*
Amgen và Genentech	10	18
Biomet và Kirschner	4	4
Intel và AMD	7	8
Microsoft và Apple	15	14
Progressive và Safeco	3	1
Southwest và PSA	8	6
Stryker và USSC	2	5
Trung bình	7	8
Tổng cộng	49	56

Sau đó chúng tôi xem xét: các công ty so sánh có gặp *vận rủi* nhiều hơn các công ty 10X hay không? Theo quy luật chung, câu trả lời là không; phân tích cho thấy các mức độ vận rủi tương đương, trung bình mỗi nhóm khoảng 9 sự kiện xui rủi.

Cặp so sánh	Số lượng Sự kiện Xui rủi Quan trọng	
	Công ty 10X	*Công ty so sánh*
Amgen và Genentech	9	9
Biomet và Kirschner	7	4
Intel và AMD	14	11
Microsoft và Apple	9	7
Progressive và Safeco	8	10
Southwest và PSA	13	13
Stryker và USSC	5	6
Trung bình	9,3	8,6
Tổng cộng	65	60

Sau đó chúng tôi xem xét một sự kiện may rủi đơn lẻ – một "may rủi đột phá" lớn – có thể đủ lớn để giải thích gần như mọi thành công của một công ty 10X so với công ty so sánh. Nhưng chỉ có một cặp so sánh, Intel và AMD, là chúng tôi thấy có một may rủi đột phá lớn ở một bên (việc IBM chọn bộ vi xử lý của Intel cho máy tính cá nhân của họ) *mà không* có một may rủi đột phá tương đương cho bên còn lại của cặp so sánh. Thậm chí ở trường hợp này, ba *thập niên* thành công được giữ vững của Intel cũng không thể giải thích đầy đủ bằng mỗi sự kiện may rủi riêng biệt này, nhất là việc công ty giành được tiếng tăm "Intel Nhà phân phối" đã tồn tại một cách vững chãi kể từ đầu thập niên 70.[23] Theo một phát hiện chung, cả công ty 10X lẫn công ty so sánh, mỗi bên đều có một số sự kiện may mắn lớn và một số sự kiện xui rủi lớn; bằng chứng không ủng hộ giả thuyết cho rằng các công ty 10X thắng lợi là nhờ vào một sự may mắn to lớn làm lu mờ mọi thứ khác.

Cuối cùng, chúng tôi phân tích thời gian phân bổ may rủi, tự hỏi phải chăng có thể là các công ty 10X có may mắn sớm, trong khi các công ty so sánh lại gặp xui rủi sớm, trước khi họ có một cơ hội để hoàn toàn củng cố sự nghiệp mình. Có lẽ gặp được một may mắn ngoại cỡ sớm đã đưa các công ty 10X vào con đường ưu việt lâu dài hơn. Nhưng lại một lần nữa, chúng tôi thấy rằng không có sự khác biệt đáng kể. Một cách hệ thống mà nói thì các công ty 10X đã không có được nhiều may mắn sớm hơn, và các công ty so sánh đã không gặp xui rủi sớm nhiều hơn. Các công ty 10X chiến thắng không phải vì họ có những lợi thế tốt sớm hơn hay may mắn sớm hơn. Theo quy luật chung, họ chẳng có cái nào trong hai thứ này.

Xuyên suốt quá trình phân tích, chúng tôi đã hết sức cẩn thận phân biệt giữa may rủi và kết quả. Một doanh nghiệp có thể gặp xui rủi thế nhưng vẫn tạo ra được một kết quả tốt, và cũng tương đương như vậy, một công ty có thể lãng phí sự may mắn và thu về kết quả xấu. Sự khác biệt thực sự giữa công ty 10X và công ty so sánh không phải ở bản thân may rủi mà ở việc họ *đã làm* gì với sự may rủi mà họ gặp phải.

Gộp lại mọi bằng chứng, chúng tôi thấy rằng các công ty 10X nhìn chung đã *không* may mắn hơn các công ty so sánh. Cả công ty 10X lẫn công ty so sánh *cả hai* đều có may rủi, may mắn *và* xui rủi, ở những số lượng tương đương nhau. Bằng chứng đã giúp chúng tôi kết luận rằng may rủi không làm nên thành công 10X. Con người làm điều đó. Câu hỏi cốt lõi không phải là "Bạn có may mắn không?" mà là "Bạn có *kết quả cao đối với may rủi* hay không?"

AI MANG LẠI VẬN MAY TỐT NHẤT CHO BẠN?

Năm 1998, chủ tịch Amgen, Gordon Binder, phát biểu tại Hiệp hội Newcomen Society trong đó ông xác định "thời điểm quyết định trong lịch sử Amgen." Và ông đã chọn thời điểm gì? Gây quỹ mạo hiểm sớm? Chào bán cổ phiếu công khai đầu tiên (IPO) của Amgen? FDA phê duyệt quả bom tấn EPO? Một sản phẩm lớn khác nào đó? Không. "Thời điểm quyết định" đến khi nhà khoa học người Đài Loan Fu-Kuen Lin tình cờ thấy (và trả lời) một mẩu rao vặt cần tuyển nhiều vị trí.[24]

Một buổi sáng vào năm 1982, khi trời còn chưa sáng hẳn, George Rathmann đỗ xe vào bãi xe của công ty và nhận thấy những ánh đèn chiếu sáng trong tòa nhà thí nghiệm. "Chắc ai đó đã để quên tối trước," ông nghĩ. Khi ông bước vào phòng thí nghiệm để tắt đèn, ông thấy Lin đang miệt mài làm việc; anh ta đã ở đấy cả đêm. Khiêm tốn, cực kỳ kiên nhẫn và không ngơi nghỉ trong công việc, Lin nghiên cứu vấn đề nhân bản gien EPO, trụ 16 giờ mỗi ngày trong gần hai năm trời không nghỉ. Vấn đề tỏ ra khó khăn đến nỗi mọi người đều né tránh cuộc chinh phục gần như thuộc dạng Đông-ki-sốt này của Lin. "Trợ lý của tôi bị các tổ chức khác nói rằng, 'Anh quả là ngốc khi làm việc với gã này một dự án mà chẳng đi đến đâu,'" Lin nhớ lại. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu như Lin đã không bao giờ thấy được mẩu rao vặt? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu ông đã chọn một công việc khác? Amgen có tạo ra được quả bom tấn công nghệ sinh học trị giá hàng tỷ đôla đầu tiên hay không?[25]

Chúng ta có khuynh hướng nghĩ về may rủi như là một "cái gì" biến đổi – chiếc trực thăng tình cờ bay qua vào đúng thời điểm, việc chào bán cổ phiếu công khai đầu tiên (IPO) của bạn thành công

vượt quá mong đợi v.v... Nhưng một trong những hình thức quan trọng nhất của may rủi không phải hiện thân ở dạng "cái gì" mà ở dạng *ai*. Ví dụ, ở một doanh nghiệp gia đình, sẽ có một số lượng may rủi đáng kể trong việc con trai hay con gái có khả năng thành thạo để dẫn dắt công ty trở nên vĩ đại; Progressive bắt đầu là một công ty gia đình cỡ nhỏ tại Cleveland, Ohio, và người chủ gia đình có một cậu con trai xuất sắc, Peter Lewis, người đã tiếp quản công ty vào năm 1965.[26]

Dự án nghiên cứu này bắt đầu bằng giả thuyết rằng chúng ta sống trong một môi trường hỗn độn và bất ổn. Nhưng môi trường này không quyết định tại sao một số công ty lại thịnh vượng trong hoàn cảnh hỗn độn và tại sao một số khác lại không. *Con người* quyết định. Con người kiên định với nguyên tắc. Con người có thực nghiệm. Con người sáng tạo. Con người sợ hãi hữu ích. Con người dẫn dắt. Con người xây dựng đội ngũ. Con người xây dựng các tổ chức. Con người xây dựng văn hóa. Con người là điển hình cho các giá trị, theo đuổi mục đích và đạt được những mục tiêu cực kỳ táo bạo. Trong tất cả những may rủi mà chúng ta có thể gặp, may rủi về con người – may rủi ở việc tìm đúng người cố vấn, đối tác, đồng đội, lãnh đạo, bạn bè – là một trong những điều quan trọng nhất.

KẾT QUẢ CỦA SỰ MAY RỦI (ROL) CAO

Tại sao Bill Gates trở thành một 10X, xây dựng một công ty phần mềm thực sự vĩ đại trong cuộc cách mạng máy tính cá nhân? Nhìn qua một lăng kính, bạn có thể thấy Bill Gates may mắn không thể tin được. Ông tình cờ được sinh ra trong một gia đình người Mỹ thuộc tầng lớp thượng lưu có đủ điều kiện để cho ông vào trường

tư. Gia đình đăng ký cho ông vào trường Lakeside tại Seattle, nơi đã trang bị kết nối Teletype (một nhãn hiệu máy in điện báo) với máy tính, nhờ đó ông có thể học lập trình, một điều bất thường ở các trường học vào cuối thập niên 60 và đầu thập niên 70. Ông tình cờ được sinh ra vào đúng thời điểm, sắp bước vào tuổi trưởng thành khi sự tiến bộ của các vi điện tử khiến cho máy tính cá nhân là điều không thể tránh khỏi; ra đời muộn hơn 10 năm hay thậm chí là 5 năm, ông sẽ vuột mất thời khắc này. Bạn ông, Paul Allen, tình cờ thấy một câu chuyện trang bìa trên số tháng Giêng năm 1975 của tạp chí *Popular Electronics* (Điện tử Phổ thông) với tựa đề "Bộ vi tính đầu tiên của thế giới cho các mô hình thương mại cạnh tranh." Bài viết này nói về máy tính Altair, do một công ty nhỏ ở Albuquerque thiết kế. Gates và Allen có ý tưởng chuyển ngôn ngữ lập trình BASIC vào một sản phẩm có thể sử dụng được trên Altair, điều này đã đặt họ vào vị trí đầu tiên bán một sản phẩm như thế cho một công ty máy tính cá nhân. Gates bước vào Đại học Harvard, nơi tình cờ có một máy tính PDP-10 mà trên đó ông có thể phát triển và kiểm nghiệm các ý tưởng của mình.[27] Quả thật, Gates thật sự may mắn, đúng không nào?

Đúng vậy, Gates đã may mắn, nhưng may mắn không là *lý do* Gates trở thành một 10X.

Hãy xem xét những câu hỏi sau đây:

Có phải Gates là người *duy nhất* trong thời của mình lớn lên trong một gia đình người Mỹ thuộc tầng lớp thượng lưu?

Có phải Gates là người *duy nhất* được sinh ra vào giữa thập niên 50 vào học một trường trung học có tiếp cận với vi tính?

Có phải Gates là người *duy nhất* vào một đại học có trang bị vi tính vào giữa thập niên 70?

Có phải Gates là người *duy nhất* đọc bài viết trên tờ *Popular Electronics*?

Có phải Gates là người *duy nhất* biết cách lập trình bằng

BASIC? Không, không, không, không và không.

Lakeside có thể là một trong những trường đầu tiên có máy tính mà học sinh có thể tiếp cận trong những năm đó, nhưng đấy không phải là trường duy nhất.[28] Gates có thể là một cậu nhóc cừ khôi về toán học và vi tính ở một trường hàng đầu có trang bị máy tính vào năm 1975, nhưng ông không phải là cậu nhóc duy nhất cừ khôi về toán học và vi tính ở Harvard, Stanford, Princeton, Yale, MIT, Caltech, Carnegie Mellon, Berkeley, UCLA, Chicago, Georgia Tech, Cornell, Dartmouth, USC, Columbia, Northwestern, Penn, Michigan hay bất kỳ con số nào của các trường đại học hàng đầu khác có trang thiết bị vi tính tương đương hay thậm chí là tốt hơn. Gates không phải là người duy nhất biết cách lập trình bằng BASIC; ngôn ngữ này đã được các giáo sư ở Dartmouth phát triển vào một thập kỷ trước, và năm 1975 ai ai cũng biết, được sử dụng trong học thuật và công nghiệp.[29] Và còn tất cả những bậc thầy và các sinh viên cao học trong ngành kỹ thuật điện tử và khoa học máy tính,
những người thậm chí có chuyên môn vi tính *hơn* Gates vào cái ngày xuất hiện bài viết trên tờ *Popular Electronics* thì sao? Bất kỳ ai
trong số họ cũng có thể quyết định bỏ học và thành lập một công ty máy tính cá nhân-phần mềm, như các chuyên gia vi tính có thể đã làm trong ngành và trong học viện.

Nhưng bao nhiêu người trong số họ cắt ngang những kế hoạch cuộc đời (và hầu như là không ngủ, nuốt vội thức ăn càng nhanh càng tốt để việc ăn uống không gây cản trở đến công việc) để lao mình vào việc viết BASIC cho Altair? Bao nhiêu người trong số họ chống lại cha mẹ, bỏ học và chuyển đến Albuquerque – Albuquerque! New

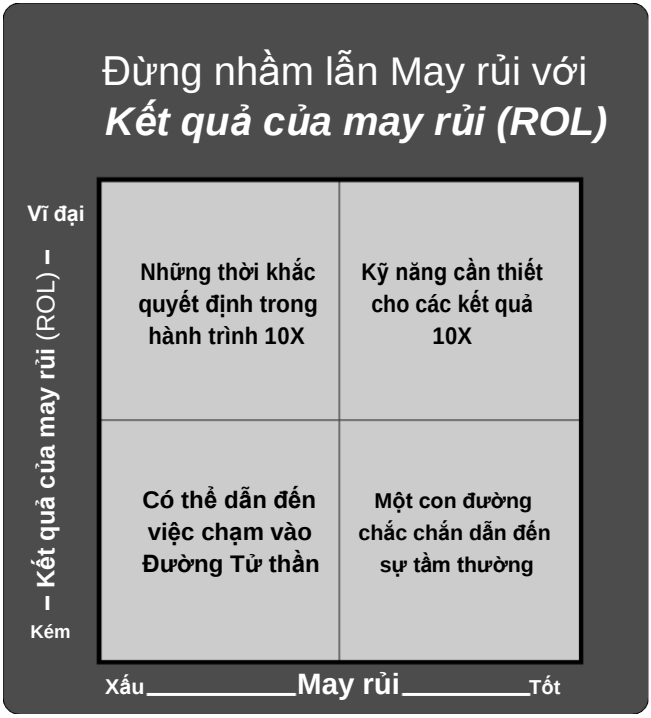
Mexico! – để làm việc với Altair? Bao nhiêu người trong số họ viết, khắc phục lỗi và sẵn sàng gửi BASIC cho Altair trước mọi người?[30] Hàng ngàn người *đã có thể* làm tương tự những điều này như Gates, vào đúng thời điểm ấy, *nhưng họ đã không làm*.

> Sự khác biệt giữa Bill Gates và những người có lợi thế tương tự không phải là may mắn. Đúng, Gates đã may mắn sinh ra vào đúng thời điểm, nhưng nhiều người khác cũng có may mắn này. Và đúng, Gates đã may mắn có cơ hội học lập trình vào năm 1975, nhưng nhiều người khác cũng có may mắn như thế. Gates *đã làm* nhiều hơn với may mắn của mình, tận dụng điểm giao nhau của những hoàn cảnh may mắn và tạo ra một *kết quả* to lớn với may mắn. Và đây chính là điểm khác biệt quan trọng.

Khi lần đầu tiên chúng tôi bắt tay vào thực hiện nghiên cứu về rủi ro, một số đồng nghiệp và tổ chức bảo rằng, "Nếu các anh không thể tạo ra may rủi – nếu may rủi là điều gì đó theo như định nghĩa là nằm ngoài tầm kiểm soát – vậy tại sao lại dành thời gian để suy nghĩ và nghiên cứu nó?". Đúng vậy, may rủi xảy ra cho tất cả mọi người, cho dù chúng ta có thích hay không. Nhưng khi chúng tôi quan sát các trường hợp 10X, chúng tôi thấy những người như Bill Gates biết nhận ra may mắn và tóm lấy nó, những nhà lãnh đạo biết nắm bắt những sự kiện may mắn và tận dụng chúng nhiều hơn những người khác. Đó là khả năng 10X có được sự đáp trả cao độ đối với may rủi vào những thời điểm then chốt khiến họ trở nên khác biệt và điều này có ảnh hưởng nhân lên nhiều lần. Họ *thu nhỏ* để nhận thức khi nào một sự kiện may rủi xảy ra và cân nhắc xem họ có nên để sự kiện đó phá vỡ những kế hoạch của họ hay không.

nếu Bill Gates đã nói với Paul Allen sau khi nhìn thấy bài báo trên tờ *Popular Electronics*, "Được rồi, Paul, lúc này tôi đang tập trung vào việc học của mình tại Harvard này. Hãy chờ vài năm nữa và đến chừng ấy tôi sẽ sẵn sàng để bắt đầu."

Hãy nhìn vào sơ đồ mang tên "Đừng nhầm lẫn May rủi với Kết quả của may rủi" mà chúng tôi sẽ sử dụng làm cơ cấu sắp xếp cho phần giữa của chương này. Ai cũng gặp may rủi, tốt hoặc xấu, nhưng những người 10X tận dụng may rủi của họ nhiều hơn. Câu chuyện về Bill Gates minh họa cho góc phần tư phía trên, có được một kết quả to lớn từ sự may mắn.



Chúng tôi bắt gặp hai quan điểm nằm ở hai thái cực về đề tài may rủi. Quan điểm đầu tiên xem may rủi là lời giải thích chủ đạo cho thành công bất thường, lập luận rằng những người thắng lớn chỉ là những người thụ hưởng may mắn của một loạt những lần tung đồng xu gặp may; nói cho cùng, nếu bạn đem một triệu tờ 500 bảng vào chơi trò tung đồng xu may rủi, rồi thì cũng có một tờ 500 bảng nào đó đạt được một chuỗi 50 mặt ngửa liên tiếp chỉ do sự ngẫu nhiên. Theo quan điểm này, Bill Gates là người may mắn, tình cờ tung được chuỗi 50 mặt ngửa liên tiếp. Quan điểm thuộc thái cực còn lại cho rằng may rủi không đóng vai trò nào cả, thành công và sự sống còn của chúng ta hoàn toàn xuất phát từ kỹ năng, sự chuẩn bị, cần cù và sự gan lì. Những người tán thành quan điểm này chối bỏ sự thật không thể phủ nhận của may rủi: "May rủi chẳng có vai trò gì đối với thành công của tôi; đơn giản chỉ vì tôi thực sự giỏi." Theo quan điểm này, Bill Gates hẳn cũng sẽ trở thành *Bill Gates* cho dù ông có lớn lên như một nông dân ở Trung Quốc trong thời kỳ Cách mạng Văn hóa (1966-1976) đi chăng nữa.

Nghiên cứu của chúng tôi không ủng hộ bất kỳ quan điểm nào trong hai thái cực này. Một mặt, chúng ta không thể phủ nhận sự kiện may rủi hay phủ nhận việc một số người bắt đầu từ một vị trí may mắn hơn trong cuộc sống. Mặt khác, bản thân may rủi không giải thích được tại sao một số người xây dựng được những công ty vĩ đại trong khi một số khác thì không. Đơn vị phân tích của chúng tôi không phải là một sự kiện đơn lẻ hay một thời khắc ngắn ngủi về thời gian; chúng tôi xem xét những công ty vĩ đại đã duy trì được kết quả hoạt động xuất sắc trong khoảng thời gian tối thiểu là 15 năm và những nhà lãnh đạo đã xây dựng những công ty ấy. Trong toàn cuộc nghiên cứu mà chúng tôi thực hiện cho quyển sách này

và cho những quyển sách trước đó về việc điều gì khiến cho các công ty trở nên vĩ đại (liên quan đến việc nghiên cứu lịch sử của 75 tập đoàn khổng lồ), chúng tôi không hề thấy một ví dụ nào về kết quả vững bền mà chỉ nhờ vào sự may rủi thuần túy. Và cũng đúng như thế, chúng tôi không hề nghiên cứu một công ty vĩ đại riêng biệt nào lại vắng bóng những sự kiện may rủi trên hành trình của nó. Cả hai thái cực – *tất cả* là nhờ vào may rủi hay may rủi *không có* vai trò gì – đều không có bằng chứng thuyết phục. Một sự phù hợp hơn rất nhiều với các dữ liệu là quan điểm tổng hợp, với các kết quả của sự may rủi.

Để có một kết quả cao đòi hỏi bạn phải tập trung vào sự kiện may rủi ở một mức độ cao, phá vỡ cuộc sống của bạn và không từ bỏ. Bill Gates đã không chỉ có được một cơ may và kiếm tiền được ở những con chip của mình. Ông luôn thúc đẩy, cố gắng và làm việc – bám vào một Hành trình 20 dặm; bắn những phát đạn nhỏ, sau đó là những phát đại bác có ngắm; thực hành sự sợ hãi hữu ích để tránh Đường Tử thần; phát triển và chỉnh sửa công thức SMaC; tuyển mộ nhân tài; xây dựng văn hóa nguyên tắc; không bao giờ chệch khỏi mục tiêu độc tưởng – và duy trì những nỗ lực của mình trong hơn hai thập kỷ. Đó không phải là may rủi; đó là kết quả của may rủi.

PHÍ PHẠM MAY RỦI: ĐẠT ĐƯỢC KẾT QUẢ KÉM TỪ VẬN MAY

Khi chúng tôi trở lại với các công ty so sánh, chúng tôi thấy một số lượng đáng kể các sự kiện may mắn, nhưng nhìn chung kết quả thu được từ những sự kiện đó là khá kém cỏi. Một số công ty so sánh có được một chuỗi bất thường những may mắn nhưng lại thể hiện khả năng phung phí chúng một cách ngoạn mục.

Vào giữa thập niên 90, công ty lâu năm AMD trải qua một loạt những sự kiện may mắn. Đầu tiên, hội đồng xét xử liên bang đã minh oan cho công ty việc sao chép về cơ bản bộ vi xử lý của Intel, một chiến thắng lớn lao đã tạo cho AMD cơ hội có được lợi thế để lôi cuốn khách hàng tăng lên trước sức mạnh của Intel. Các nhà sản xuất máy tính hết sức mong mỏi một nguồn cung cấp khác cho con chip bộ vi xử lý, bực bội vì phải ở thế hàm ơn một Intel đầy quyền lực. AMD đã phát triển con chip K5 của mình, đối đầu trực tiếp với con chip Pentium của Intel. Sau đó, cùng với việc xây dựng đà động lực của AMD, chạy đua thành tích bán hàng và giảm sức mạnh của Intel, xảy ra một sự kiện may mắn lớn đầy bất ngờ: IBM giữ lại những đơn hàng máy tính sử dụng con chip Pentium của Intel do một sự cố mà ai cũng biết ở lỗi làm tròn trong một số phép tính ít gặp. Cuối cùng Intel đã công bố mức chi phí là 475 triệu đôla trên doanh thu để thay thế các con chip Pentium cho khách hàng. Và tất cả những sự kiện này xảy ra ở vào ngay cái thời điểm bùng nổ công nghệ tạo ra một sự tăng trưởng lớn ở nhu cầu về con chip.[31]

Và AMD đã làm gì với tất cả những may mắn này?

“AMD đã gây ra một vết rách trên cánh buồm chính của mình, và chúng tôi đã không đón gió được,” Sanders đã viết như thế trong bản báo cáo hàng năm của mình vào năm 1995. “Vết rách trên cánh buồm chính của chúng tôi là sự chậm trễ trong việc tung ra thị trường bộ vi xử lý AMD-K5 thế hệ thứ năm.” Dự án K5 trễ hàng tháng trời so với kế hoạch, và khách hàng lại bắt đầu quay lại với Intel khiến cho doanh số bộ vi xử lý của AMD bị giảm 60%. Vào thời điểm AMD giải quyết trục trặc về K5, Intel đã chuyển sang thế hệ kế tiếp của các bộ vi xử lý.[32] Một lần nữa, có vẻ như AMD lại nằm ngoài cuộc đua.

Sau đó, bất chấp mọi thứ, AMD lại có thêm *hai* cơ may khác. Đầu tiên, một công ty nhỏ tên là NexGen đã phát triển một bản sao hoạt

động bộ vi xử lý thế hệ kế tiếp của Intel, và – may mắn cho AMD – NexGen không đủ vốn, khiến nó phải tìm kiếm một người mua thân thiện. AMD đã mua NexGen và chỉ bằng một bước quay trở lại cuộc chơi. Thật vậy, con chip AMD-K6 sau đó có vẻ nhanh hơn và rẻ hơn con chip Pentium Pro của Intel khi chạy trên Windows. Thứ hai, toàn bộ ngành đã có một diễn biến đột ngột ưu ái AMD: máy tính cá nhân dưới 1.000 đôla trở thành phân khúc phát triển nhanh nhất của thị trường, và con chip K6 của AMD hoàn toàn thích hợp cho sự chuyển biến này. Một lần nữa, AMD lại có một bối cảnh hoàn hảo. Khách hàng muốn làm giảm uy quyền của Intel, thị trường hướng đến máy tính giá rẻ đã đem lại cho AMD một lợi thế, và K6 là sản phẩm lý tưởng xuất hiện vào đúng thời điểm giữa một trong những thời kỳ bùng nổ công nghệ mạnh mẽ nhất trong lịch sử.[33]

Và rồi... AMD không thể thực hiện một cách xuất sắc, không thể sản xuất đủ con chip để đáp ứng nhu cầu. Khách hàng ủng hộ AMD – họ thực sự *muốn* một thay thế vững chắc trước Intel – nhưng họ không thể tin tưởng được cung cấp đủ con chip K6 do các vấn đề trong khâu sản xuất của AMD, và họ lại bắt đầu quay lại với Intel. Mặc cho một loạt bất thường những may mắn vào thời điểm khả dĩ nhất, cổ phiếu AMD giảm hơn 70% dưới mức thị trường cổ phiếu chung từ thời điểm khởi đầu năm 1995 đến hết năm 2002.[34]

Câu chuyện của AMD minh họa một kiểu mẫu phổ biến mà chúng tôi quan sát được ở những công ty so sánh trong suốt các thời kỳ phân tích tương ứng: sự phí phạm may mắn. Khi đến lúc thực hiện trên vận may của mình, họ lại loạng choạng. Họ đã không thất bại do thiếu vận may; họ thất bại do thực thi kém.

Năm 1980, IBM tìm kiếm một hệ điều hành cho máy tính cá nhân lúc đó còn đang trong giai đoạn phát triển. Giờ đây, chúng ta đều biết rằng việc này đã tạo ra một bước ngoặt trong lịch sử Microsoft, nhưng đầu tiên khi IBM tìm kiếm, kết quả đã có thể rất khác. Microsoft không có một hệ điều hành hay thậm chí là không có cả kế hoạch để kinh doanh trong lĩnh vực hệ điều hành. Người tiên phong rành rành, công ty mà đáng ra đã lập được tiêu chuẩn thống trị trong lĩnh vực máy tính cá nhân là Digital Research ở Pacific Grove, bang California. Digital Research lẽ ra là một ứng cử viên so sánh trong nghiên cứu của chúng tôi nhưng đã bị loại ra do đây không phải là công ty cổ phần; thế nhưng, câu chuyện vẫn đáng để chia sẻ nhằm nhấn mạnh câu hỏi, “Khi thời cơ đến, bạn sẽ nắm bắt hay đơn giản để nó vuột đi?”

Digital Research đã phát triển CP/M, hệ điều hành phi-Apple hàng đầu cho máy tính cá nhân, và các quản trị viên IBM đã đến văn phòng Digital Research để thương thuyết về khả năng hợp tác. CEO của Digital Research, Gary Kildall, trước đó đã có một cuộc hẹn làm ăn tại Bay Area, nên đã tự lái máy bay riêng của mình sang San Francisco, để phần đầu của cuộc gặp gỡ với IBM cho các đồng nghiệp. Đến trưa khi Kildall quay về, cuộc họp đã trở nên xấu đi. Người của IBM ra về muộn vào ngày hôm đó, không chút ấn tượng, và Kildall thì lên đường đi nghỉ mát. Chính xác tại sao cuộc nói chuyện lại tan vỡ được giải thích rất khác nhau, nhưng kết quả là IBM đã chuyển sang Microsoft trong cơn bực tức.[35] Microsoft đã nhận thấy được thời cơ và cam kết một lịch trình khắc nghiệt để có một hệ điều hành sẵn sàng cho việc tung máy tính cá nhân của IBM ra thị trường.[36] Digital Research đã có một vận may khó tin vào đúng nơi đúng lúc khi IBM gõ cửa, nhưng công ty này đã không có được một kết quả xuất sắc với may mắn. Chính Microsoft đã làm điều đó.

CÁC 10X TỎA SÁNG: CÓ KẾT QUẢ TỐT TRƯỚC VẬN RỦI

Ngày 8/11/1988, Peter Lewis nhận được một tin gây sốc và làm sững sờ giới bảo hiểm. Các cử tri California đã thông qua Điều khoản 103, một cuộc tấn công khắc nghiệt đánh vào các công ty bảo hiểm xe hơi, bắt buộc cắt giảm giá 20% và bồi thường cho khách hàng, và nhấn chìm thị trường bảo hiểm ô tô lớn nhất thế giới vào hỗn loạn. Bảo hiểm Progressive đối diện một tình trạng nguy hiểm đáng kể với gần một phần tư toàn bộ hoạt động kinh doanh của họ từ chính bang này - ầm! – bị thiệt hại nghiêm trọng bởi cuộc bỏ phiếu thông qua dự luật nêu trên (một cuộc bỏ phiếu sít sao với chỉ 51% số phiếu thuận!) chỉ trong một ngày.[37]

Lewis *thu nhỏ* để đặt ra câu hỏi, "*Cái quái quỷ gì đang diễn ra đây?*" Ông gọi điện cho một người bạn học cùng trường Princeton của ông trước kia, Ralph Nader. Nader từ lâu là một nhà hoạt động vì quyền lợi người tiêu dùng, một mặt đang dẫn đầu một kiểu đơn vị lực lượng đặc biệt có tên gọi là Những người đột kích của Nader (Nader's Raiders), và ông ta hẳn ủng hộ Điều khoản 103. Thông điệp mà Lewis nghe được là: *Người ta ghét ông*. Đơn giản vì mọi người ghét làm việc với các công ty bảo hiểm và họ phản ứng, hò hét với phiếu bầu của mình. "Mọi người đang nói 'Chúng tôi ghét cay ghét đắng mấy ông, chúng tôi sẽ giết mấy ông và chúng tôi mặc kệ mấy ông,'" Lewis nói. Kiềm chế trước những gì nghe được, Lewis tập trung nhân viên của mình lại và bảo mọi người, "Khách hàng thực sự ghét chúng ta," và kích thích nhóm của mình tạo ra một công ty tốt hơn.[38]

Lewis quyết định xem Điều khoản 103 là một tặng vật, và ông dùng nó để làm tăng thêm mục đích cốt lõi của công ty, để giảm chi phí kinh tế và thương tích do tai nạn ô tô gây ra. Vì thế, Progressive đã mở dịch vụ bồi thường "Phản ứng Ngay". Bất kể bạn bị tai nạn

lúc nào – 24 giờ một ngày, 7 ngày một tuần, 365 ngày một năm – Progressive cũng sẽ sẵn sàng giúp bạn. Các nhân viên tính toán tổn thất sẽ làm việc từ một đội xe tải và xe SUV (xe thể thao đa dụng) được gửi đến nhà của người mua bảo hiểm hay thậm chí là trực tiếp đến nơi xảy ra tai nạn. Vào năm 1995, 80% thời gian của những người tính tổn thất của Progressive là đến với khách hàng để sẵn sàng ra một tấm séc trong vòng 24 giờ kể từ khi tai nạn xảy ra. Năm 1987, năm trước khi ban hành Điều khoản 103, Progressive xếp vị trí thứ 13 trên thị trường bảo hiểm ô tô hành khách cá nhân của Mỹ; đến năm 2002, nó giành vị trí thứ 4. Nhiều năm sau, Peter Lewis gọi Điều khoản 103 là "điều tốt đẹp nhất từng xảy ra cho công ty này."[39]

Progressive và Peter Lewis minh họa các 10X đã tỏa sáng ra sao khi liên tục bị tấn công bởi những sự giật lùi và vận rủi, chuyển vận rủi thành những kết quả tốt đẹp. Các 10X sử dụng khó khăn như là chất xúc tác để xoáy vào mục đích sâu hơn, cam kết lại các giá trị, tăng cường nguyên tắc, phản ứng với sự sáng tạo, và nâng cao nỗi sợ hãi hữu ích. Tính kiên cường và linh động, chứ không phải may rủi, mới là dấu hiệu của sự vĩ đại.

Khi đang thực hiện nghiên cứu này, chúng tôi có đọc một phân tích về các cầu thủ khúc côn cầu được sinh ra ở Canada, trong đó các nhà nghiên cứu học thuật đã xác định có sự liên quan giữa ngày sinh và thành công ở môn thể thao này. Những ai sinh vào nửa sau của năm sẽ kém thành công hơn những ai sinh vào nửa đầu của năm. 10 tuổi 9 tháng so với 10 tuổi có thể tạo ra một sự khác biệt về tầm vóc và tốc độ. Vì vậy, khi tính tuổi đi học theo mốc ngày 1 tháng

Giêng, những đứa trẻ sinh vào đầu năm có lợi thế về thể chất hơn những đứa trẻ sinh vào cuối năm, mà tiếp đó càng được củng cố thêm khi chúng thành công sớm hơn và giành được nhiều sự chú ý hơn từ các huấn luyện viên. Tác giả Malcolm Gladwell đã truyền bá những phát hiện này, viết rằng kiểu mẫu này thậm chí đã thể hiện trong suốt chặng đường của Giải Vô địch Quốc gia Khúc côn cầu (National Hockey League – NHL), trong đó sự phân bổ ngày sinh nghiêng về nửa đầu năm là 70% so với 30%.[40]

Nhưng nhìn kỹ các dữ liệu sẽ dẫn đến một kết luận rất khác về những cầu thủ khúc côn cầu thực sự vĩ đại, những 10X ít ỏi nằm trong Nhà vinh danh Khúc côn cầu (Hockey Hall of Fame). (Những người đạt được thành công để có tên trong Nhà Vinh danh là thành viên của một nhóm ưu tú hơn rất nhiều so với những người chỉ thành công ở giải NHL. Hiện tại, Nhà Vinh danh mỗi năm kết nạp không hơn bốn cầu thủ, và việc kết nạp này dựa trên toàn bộ sự nghiệp của mỗi cầu thủ.) Thật ra, phân nửa những người được vinh danh gốc Canada có ngày sinh vào *nửa sau* của năm. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Phân tích Nhà Vinh danh Khúc côn cầu.*) Bây giờ, chúng ta hãy xem xét vấn đề sau. Nếu quả thật tỷ lệ phần trăm các cầu thủ NHL gốc Canada sinh vào nửa sau của năm ít hơn rất nhiều so với số sinh vào nửa đầu của năm, thế nhưng phân nửa những người được kết nạp vào Nhà Vinh danh gốc Canada lại có ngày sinh là vào nửa sau của năm, điều này dẫn đến một sự nghịch đảo hết sức thú vị: cầu thủ NHL gốc Canada gặp "vận rủi" khi được sinh ra vào nửa cuối của năm lại có khả năng đạt thành công trong Nhà Vinh danh *cao hơn* những cầu thủ có "vận may" được sinh vào nửa đầu của năm![41]

Xét trường hợp của Ray Bourque, sinh vào tháng 12, xuất thân từ một gia đình nghèo khó, lớn lên giữa tầng lớp lao động, sống

trong một căn hộ mà trẻ con "bị nhồi nhét từ sàn đến trần trên những chiếc giường tầng", và ngay cả khi có được đôi giày trượt cũng rùng mình. Bourque sống với khúc côn cầu, ngủ với đôi giày trượt, tự chế sân băng trong tầng hầm của tòa nhà nơi ông ở, luyện tập hàng ngàn cú đánh, đập bóng vào khung thành được gắn vào tường mạnh đến nỗi làm nứt cả tường, nước thấm vào, bố ông phải chữa những bức tường bẩn thỉu bằng những miếng nhét khe nứt. Bourque đã đi theo một khuôn khổ tập luyện cực kỳ khốc liệt được kéo dài; gần toàn bộ sự nghiệp NHL cho đến Nhà Vinh danh, anh đã chơi mỗi trận đấu hơn 30 phút, đôi khi còn gấp đôi số thời gian của đồng đội mình, phản ánh chế độ tập luyện phi thường do tự mình đặt ra. Anh đã chơi liên tiếp 19 giải NHL All-Star và khi về hưu là cầu thủ phòng ngự ghi bàn xuất sắc nhất trong lịch sử NHL. Bourque được thiên phú về thể chất, và có lẽ đã có những kỹ năng ưu việt ngay từ khi còn là một thiếu niên. Nhưng hầu hết các cầu thủ thành công ở giải NHL cũng là những người có thể chất ấn tượng, và hầu như có những kỹ năng vượt trội ngay cả khi còn nhỏ. Tuy nhiên, có rất ít những người có thể tự chứng tỏ được là một 10X xuyên suốt toàn bộ sự nghiệp như Ray Bourque.[42] "Khung thành nằm bên kia chướng ngại và thách thức," Bourque nói. "Trên đường đến đó, không phải hối hận và không đổ lỗi."[43] Bourque có sự may rủi trên hành trình của mình, tốt và xấu, nhưng may rủi đã không *đưa* Bourque trở thành một trong những cầu thủ khúc côn cầu vĩ đại nhất mọi thời đại.

Bây giờ, có lẽ bạn đang cho rằng, "Nhưng Bourque là một ngoại lệ." Chính xác. Toàn bộ quan điểm ở đây *là* trở thành ngoại lệ.

Nietzsche có một câu rất nổi tiếng rằng, "Thứ không giết được ta sẽ làm ta thêm mạnh mẽ."[44] Tất cả chúng ta đều gặp phải vận rủi. Vấn đề là dùng vận rủi đó ra sao để chúng ta mạnh mẽ hơn,

để chuyển nó thành "một trong những điều tốt nhất từng xảy ra," không để nó trở thành nơi giam hãm tâm lý. Và đó chính xác là điều mà các 10X làm.

VẬN RỦI, KẾT QUẢ TỒI: MỘT NƠI MÀ BẠN THỰC SỰ KHÔNG MUỐN RƠI VÀO

Chúng tôi tình cờ biết được một thời khắc đáng chú ý ngay vào lúc khởi nghiệp của Southwest Airlines, do CEO đầu tiên của họ, Lamar Muse, đã mô tả trong quyển sách của ông, *Chặng đường của Southwest (Southwest Passage)*: "Vào đúng cái buổi sáng Chủ nhật đầu tiên trong cuộc đời của Southwest, chúng tôi đã thoát một thảm họa trong gang tấc... Trong lúc chạy đà, bộ phận thổi ngược bên phải lại bị kích hoạt. Chỉ có phản ứng tức thời của cơ trưởng mới có thể cho phép anh ta kiểm soát tình hình và quay gắt để hạ cánh khẩn cấp bằng một động cơ."[45] Sẽ ra sao nếu, dù có những việc làm quả cảm của viên phi công, anh ta không thể dừng máy bay khi quay lộn ngang một vòng như vậy? Sẽ ra sao nếu chiếc 737 đâm sầm xuống đất ngay trong tuần đầu tiên tạo dựng thương hiệu? Thậm chí là liệu hôm nay còn có hãng Southwest hay không?

Chỉ có một dạng may rủi mang tính chất quyết định và không thể đảo ngược, đó là sự may rủi làm chấm dứt cuộc chơi. Nếu Southwest lỡ một cơ hội mở ở một thành phố mới hay chiếm được một loạt cổng tại một sân bay mới, nó vẫn có thể trở thành một công ty vĩ đại. Nhưng nếu Southwest bị đánh bại khỏi ngành bởi sự kiện rơi máy bay ngay trong tuần đầu tiên hoạt động, khả năng là nó sẽ đánh mất vĩnh viễn cơ hội trở thành một công ty vĩ đại.

Hãy nhớ điều kiện cần trong nửa đầu trích dẫn của Nietzsche, "*Thứ không giết được ta...*"

Có một sự bất đối xứng thú vị giữa vận may và vận rủi. Chỉ với mỗi một cơ may, cho dù có to tát đến thế nào, tự nó cũng không thể tạo ra một công ty vĩ đại. Nhưng ngược lại, chỉ cần một điều xúi quẩy cực kỳ đánh vào bạn trên Đường Tử thần, hoặc một chuỗi kéo dài những sự kiện xui rủi tạo ra những hậu quả thê thảm, cũng có thể chấm dứt cuộc chinh phục.

Vào cuối thập niên 70 và đầu 80, cả PSA lẫn Southwest đều phải vật lộn với một chuỗi những sự kiện xui rủi tương tự nhau. *Cả hai* công ty đều bị vùi dập bởi khủng hoảng dầu mỏ làm giá xăng tăng vọt; đều phải chịu một cuộc đình công kiểm soát không lưu; đều đối mặt một cuộc suy thoái nghiêm trọng và lạm phát theo hình xoắn ốc (đặc biệt khó khăn cho ngành hàng không); đều phải chịu những mức lãi suất cao ngất ngưỡng làm tăng chi phí thuê máy bay; đều có những thay đổi bất ngờ ở vị trí CEO của mình. Như Chủ tịch PSA, Paul Barkley, đã ghi lại vào năm 1982, "Chưa đầy hai năm...
mà giống mười năm đã trôi qua hơn."[46] Từ năm 1979 đến hết năm 1985, PSA rơi vào Vòng lặp Bất hạnh (Doom Loop) tự diệt vong, họ nâng giá vé thay vì giảm chi phí, hủy hoại văn hóa bằng những cuộc cắt giảm nhân lực tạm thời và những trận chiến nhân công gay gắt, giảm chất lượng bảng cân đối kế toán bằng việc gia tăng nợ, và đưa vào một CEO đã từ bỏ công thức SMaC và đề ra những mức thu nhập không nhất quán. PSA đã có kết quả kém trước vận rủi và vĩnh viễn tụt hậu so với Southwest.[47]

Nếu tất cả chúng ta có một kết hợp nào đó ở cả mặt ngửa (những cú tung đồng xu may mắn) và mặt sấp (những cú tung đồng xu xui rủi), và nếu tỷ lệ ngửa so với sấp có khuynh hướng ngang nhau qua

thời gian, chúng ta cần phải có kỹ năng, mạnh mẽ, sẵn sàng và kiên cường chịu đựng vận rủi đủ lâu để cuối cùng có được vận may. Malcolm Daly phải là người đủ may mắn để sống sót sau cú ngã, nhưng ông cũng phải mạnh mẽ, có kỹ năng, và kiên cường *trước* 44 tiếng đồng hồ nguy kịch sau cú ngã hai trăm bộ của mình. Viên phi công của Southwest phải có kỹ năng và luôn sẵn sàng *trước* bộ phận thổi ngược bị kích hoạt, và tinh thần Southwest phải mạnh mẽ và kiên cường *trước* vận rủi của đầu thập niên 80.

> Như chúng tôi đã thảo luận ở Chương 5, các 10X thực hành sợ hãi hữu ích, kết hợp với sáng tạo theo kinh nghiệm và kiên định với nguyên tắc, để tạo ra những biên độ an toàn lớn. Nếu bạn tham gia cuộc chơi đủ lâu, vận may có khuynh hướng quay lại, nhưng nếu bạn bị loại, bạn sẽ không bao giờ còn cơ hội để được may mắn nữa. Sự may rủi ưu ái tính bền bỉ, nhưng bạn có thể bền bỉ chỉ khi bạn sống sót.

Dane Miller đã nắm bắt quan điểm này vào những ngày đầu của công ty 10X Biomet, duy trì các bước đệm một cách cực đoan để phòng ngừa bất kỳ điều gì mà công ty có thể phải đối mặt trong những năm mới thành lập từ 1977 đến 1982. Miller cùng ba đồng nghiệp đã thôi việc và tự bỏ tiền túi vào công ty của họ, làm việc mỗi ngày từ 12 đến 16 tiếng (kể cả cuối tuần) ở một nơi xiêu vẹo – thật ra là một cái vựa được cải tạo – với một cái hốc trong tường dùng làm một nhà di động để trữ hàng hóa. Vào mùa hè, họ cố gắng ít sử dụng máy điều hòa để giảm thiểu tiền điện, mọi người làm việc bên những chiếc bàn xếp dùng để chơi bài, mồ hôi chảy thành dòng. Để tiết kiệm tiền trong một chuyến đi kêu gọi tài trợ, Miller và

một trong những đồng nghiệp đã qua đêm trên xe mô tô lưu động của một giáo hội trưởng lão và tắm bằng nước lạnh. Ngày nọ, Miller để ý thấy một bãi cỏ trống phía sau trụ sở và ông nảy ra ý tưởng: Tại sao không nuôi bò, thả chúng ở bãi cỏ không dùng đến kia nhỉ? Nếu công ty hết tiền, họ có thể ăn thịt bò để qua được cơn bĩ cực. Thế là họ nuôi ba con bò ở lô đất trống ấy, biến Biomet thành trại nuôi gia súc đầu tiên hoạt động trong lĩnh vực thiết bị y tế.

Biomet đã phải chịu đựng hơn 5 năm gian khổ trước khi nó giành được nguồn cấp vốn thiết thực từ bên ngoài, thử tính khả thi của một loạt sản phẩm, ăn thịt bò, và tắm nước lạnh trong những năm tháng ấy. Công ty sống sót ngay cả khi bị các nhà đầu tư vốn rủi ro quay lưng. Công ty sống sót khi các nhà thầu phụ không phân phối những phụ tùng mà Biomet cần. Công ty sống sót khi bị từ chối bởi những nhà phân phối danh tiếng. Công ty sống sót đủ lâu để những sản phẩm trụ cột cuối cùng cũng đạt được sức kéo, đưa công ty bước vào con đường đánh bại được cả ngành gấp hơn 11 lần.[48]

MAY RỦI KHÔNG PHẢI LÀ MỘT CHIẾN LƯỢC

Cuộc sống chẳng đưa ra điều gì đảm bảo. Nhưng thực tế nó đưa ra những chiến lược để kiểm soát những chênh lệch, thật vậy, thậm chí là kiểm soát may rủi. Cốt lõi của việc "kiểm soát may rủi" bao gồm bốn yếu tố: (1) nuôi dưỡng khả năng để *thu nhỏ* nhằm nhận biết được may rủi khi nó xảy ra, (2) phát triển sự khôn ngoan để biết khi nào nên / không nên để may rủi cắt ngang những kế hoạch, (3) chuẩn bị kỹ càng đủ để chịu đựng hàng loạt những xui rủi không thể tránh, và (4) tạo ra một kết quả tích cực đối với may rủi – cả may và rủi – khi nó đến. May rủi không là một chiến lược, chính việc có được một kết quả tích cực trước may rủi mới là chiến lược.

Và bằng cách nào bạn có được kết quả cao nhất có thể? Chính là những gì mà bạn đã đọc từ đầu đến giờ ở những chương trước. Hãy luôn nhớ trong đầu cơ sở căn bản của nghiên cứu: cuộc sống là không chắc chắn, đầy những lực tác động lớn mà chúng ta không thể tiên đoán cũng như kiểm soát. May rủi là không chắc chắn, không thể kiểm soát, và là kết quả lô-gic. Thật vậy, chúng ta có thể trình bày lại toàn bộ nghiên cứu xung quanh may rủi và làm sao để có được một ROL (tỷ lệ kết quả thu được từ may rủi – return on luck) xuất sắc.

Hãy xem lại chúng ta đang ở đâu:

Hành vi của các 10X: Các nhà lãnh đạo với nguyên tắc kiên định, sáng tạo theo kinh nghiệm, sợ hãi hữu ích và tham vọng Cấp độ 5 không bao giờ buông lơi khi có được may mắn. Họ không bao giờ chìm đắm trong tuyệt vọng khi bị xui rủi tấn công. Họ liên tục thúc đẩy, dấn tới vì mục tiêu và nguyên tắc chung.

Hành trình 20 dặm: Khi các 10X có được cơ may, họ tóm lấy nó và xây dựng dựa vào nó, không chỉ cho vài ngày hay vài tuần, mà cho vài năm hay vài thập kỷ. Một 10X xây dựng văn hóa sao cho có thể đạt những kết quả cho dù gặp may mắn hay xui rủi, tạo một niềm tin sâu sắc rằng thành công rốt cuộc không phụ thuộc vào may rủi.

Bắn đạn nhỏ, sau đó đến đại bác: Mặc dù các 10X không "gây ra" sự may rủi cho mình, nhưng họ tăng cơ hội tình cờ phát hiện ra một điều gì đó có hiệu quả bằng việc bắn nhiều phát đạn nhỏ. Bằng cách kết hợp tính sáng tạo với sự đánh giá theo kinh nghiệm, các 10X có thể bắn những phát đại bác lớn để có thành công tột đỉnh mà không lệ thuộc vào sự may rủi. Các phát đại bác không ngắm muốn có kết quả thành công thì đòi hỏi phải có may rủi; trong khi các phát đại bác được ngắm thì không.

Dẫn đầu trên Đường Tử thần: Nhờ có nhiều bình dưỡng khí dự phòng (xây dựng các bước đệm và các biên an toàn), các 10X tự tạo cho mình nhiều lựa chọn hơn để ứng phó lại may rủi. Bằng cách quản lý ba loại rủi ro – rủi ro Đường Tử thần, rủi ro bất xứng và rủi ro không thể kiểm soát – họ thu hẹp khả năng xảy ra của thảm họa được thể hiện ở dạng vận rủi. Khả năng *thu nhỏ*, sau đó *phóng to* giúp họ nhận biết được may rủi và cân nhắc xem may rủi đó có xứng đáng cắt ngang những kế hoạch của họ hay không.

SMaC: Hành vi SMaC giảm thiểu các sai lầm có thể khiến cho các sự kiện xui rủi trầm trọng hơn. Chúng cũng làm tăng khả năng thực thi một cách xuất sắc khi một thời điểm may mắn xuất hiện. Có một công thức SMaC rõ ràng có thể giúp bạn quyết định có nên để một sự kiện may rủi cắt ngang những kế hoạch của bạn hay không và như thế nào.

Tất cả quan điểm trong quyển sách này nhằm góp phần cho việc có được một ROL cao. Các 10X nhận thức rằng tất cả chúng ta đều đang ngụp lặn trong bể may rủi. Họ hiểu rằng chúng ta không thể là nguyên nhân, kiểm soát hay dự đoán may rủi. Nhưng bằng cách xử sự và dẫn dắt theo kiểu 10X, họ tận dụng tối đa sự may rủi mà họ gặp phải. Ngạn ngữ có câu “Thà may mắn hơn là tốt.” Và có lẽ là điều này đúng – với những ai chỉ nhằm vào việc được ở vị trí tốt, không vượt hơn vị trí trung bình nhiều lắm, không tạo ra điều gì ngoại lệ. Nhưng nghiên cứu của chúng tôi đã mang lại một kết luận hoàn toàn trái ngược cho những ai khao khát hơn nữa: đó là *sẽ tốt hơn nhiều nếu trở nên vĩ đại hơn là may mắn*.

Các nhà lãnh đạo tài ba nhất mà chúng tôi nghiên cứu giữ một mối quan hệ ngược đời về may rủi. Một mặt, *khi hồi tưởng lại*, họ

đề cao may mắn đã góp phần trong những thành tựu của họ, mặc cho thực tế không thể phủ nhận rằng những người khác cũng có may mắn đó. Mặt khác, họ không đổ lỗi cho xui rủi khi thất bại, và họ chịu toàn bộ trách nhiệm nếu đã không thể chuyển sự may rủi thành những kết quả vĩ đại. Các 10X hiểu rằng nếu họ đổ lỗi cho may rủi đã gây ra thất bại, nghĩa là họ đầu hàng số phận. Cũng tương tự như vậy, họ hiểu rằng nếu không thể nhận ra khi nào được may mắn trợ giúp, họ có thể đánh giá quá cao kỹ năng của riêng họ và để bản thân vào tình trạng nguy hiểm khi may mắn đã được sử dụng hết. Có thể có may mắn phía trước, nhưng các 10X chẳng bao giờ tính đến nó.

TÓM TẮT CHƯƠNG

KẾT QUẢ CỦA MAY RỦI

CÁC ĐIỂM CHÍNH

⇧X Chúng tôi định nghĩa một sự kiện may rủi là một sự kiện đáp ứng ba kiểm chứng: (1) một khía cạnh đáng kể nào đó của sự kiện xảy ra độc lập phần lớn hoặc độc lập hoàn toàn với hành động của các nhân vật chính trong doanh nghiệp, (2) sự kiện có một hệ quả đáng kể tiềm ẩn (tốt hay xấu), và (3) sự kiện có một yếu tố nào đó không thể dự đoán được.

⇧X May rủi xảy ra, rất nhiều, cả vận may lẫn vận rủi. Mỗi công ty trong nghiên cứu của chúng tôi đều trải qua những sự kiện may rủi

đáng kể trong thời kỳ phân tích. Thế nhưng các công ty 10X nhìn chung *không* may mắn hơn so với các công ty so sánh.

- Các công ty 10X nhìn chung không gặp nhiều may mắn hơn so với các công ty so sánh.
- Các công ty 10X nhìn chung không chịu ít xui rủi hơn các công ty so sánh.
- Các công ty 10X đã không có may mắn sớm hơn so với các công ty so sánh.
- (Thành công của) các công ty 10X không thể được giải thích bằng chỉ một may mắn đột phá cực lớn.

⇧X Chúng tôi bắt gặp hai quan điểm thuộc hai thái cực về đề tài may rủi. Một thái cực cho rằng may rủi là nguyên nhân chính tạo

TÓM TẮT CHƯƠNG

nên thành công 10X; thái cực còn lại cho rằng may rủi không đóng vai trò nào trong thành công 10X. Các bằng chứng từ nghiên cứu của chúng tôi đều không ủng hộ quan điểm nào. Câu hỏi then chốt không phải là "Bạn có may mắn không?" mà là "Bạn có *giành được kết quả tốt từ may rủi* hay không?"

⇧X Có bốn tình huống ROL có thể xảy ra:

- Kết quả cao khi có vận may
- Kết quả kém khi có vận may
- Kết quả cao khi có vận rủi
- Kết quả kém khi có vận rủi

⇧X Chúng tôi quan sát được một sự không đối xứng giữa vận may và vận rủi. Chỉ mỗi một cơ may, không cần biết nó to lớn ra sao, tự bản thân nó không tạo ra một công ty vĩ đại. Nhưng chỉ cần một vận rủi, hay một chuỗi những sự kiện xui rủi kéo dài tạo ra kết quả khốc liệt, có thể chấm dứt cuộc chinh phục. Chỉ có một hình thức may rủi mang tính chất "chung thẩm", đó là sự may rủi khiến cuộc chơi bị chấm dứt. Các 10X giả định rằng họ sẽ gặp phải một loạt xui rủi và chuẩn bị trước cho điều đó.

⇧X Các quan điểm về tinh thần lãnh đạo trong quyển sách này – *kiên định với nguyên tắc; sáng tạo theo kinh nghiệm; sợ hãi hữu ích; tham vọng Cấp độ 5; Hành trình 20 dặm; bắn đạn nhỏ, sau đó đến đại bác; dẫn đầu trên Đường Tử thần;* và *SMaC* – tất cả đều góp phần trực tiếp vào việc có được một ROL (kết quả đạt được với may rủi) xuất sắc.

TÓM TẮT CHƯƠNG

⇧X Các 10X công nhận vận may như một yếu tố đóng góp vào thành công của họ, mặc dù một thực tế không thể phủ nhận rằng những người khác cũng trải nghiệm vận may, nhưng họ chẳng bao giờ đổ lỗi cho vận rủi đã gây ra sự thoái trào hay thất bại.

NHỮNG PHÁT HIỆN BẤT NGỜ

⇧X Một số công ty so sánh đã có vận may cực kỳ khác thường, thậm chí là may mắn hơn các nhà chiến thắng 10X nhiều, thế nhưng họ lại thất bại vì đã bỏ phí vận may đó.

⇧X Các công ty 10X gặp phải một số lượng đáng kể xui rủi nhưng họ đã giải quyết được để có một ROL xuất sắc. Đây là khi các 10X thực sự tỏa sáng, làm ví dụ cho triết lý "Thứ không giết được ta sẽ làm ta thêm mạnh mẽ."

⇧X ROL thậm chí có thể là một quan điểm quan trọng hơn cả các chỉ số về tỷ lệ lợi nhuận hàng năm so với tổng tài sản (ROA), lợi nhuận so với vốn cổ phần (ROE), lợi nhuận trên doanh thu (ROS), hay lợi nhuận trên đầu tư (ROI).

⇧X "May mắn về con người" – may mắn tìm được đúng người tư vấn, đối tác, đồng đội, lãnh đạo, bạn bè – là một trong những loại may rủi quan trọng nhất. Cách tốt nhất để tìm một dòng chảy vận may mạnh mẽ là bơi cùng những người xuất sắc, và xây dựng những mối quan hệ sâu sắc, lâu dài với những người mà vì họ bạn sẽ liều mình và những người mà họ sẽ liều mình vì bạn.

TÓM TẮT CHƯƠNG

NHỮNG CÂU HỎI CHÍNH

⇧X Những sự kiện may rủi đáng kể nào mà bạn đã trải qua trong thập niên vừa qua? Bạn có được kết quả tốt từ sự may rủi hay không? Tại sao có hoặc tại sao không? Bạn có thể làm gì để tăng cường kết quả này?

CÂU HỎI THÊM

⇧X Ai mang lại vận may tốt nhất cho bạn?

PHẦN KẾT

VĨ ĐẠI DO LỰA CHỌN

"Người ta nên... thấy được mọi thứ đều vô vọng,
tuy thế vẫn phải kiên quyết làm nó khác đi."

——F.Scott Fitzgerald[1]

Chúng tôi cảm nhận được một căn bệnh nguy hiểm đang lây nhiễm nền văn hóa hiện đại của chúng ta và làm xói mòn hy vọng: một quan điểm ngày càng thịnh hành cho rằng sự vĩ đại có được là do hoàn cảnh, thậm chí là may rủi, hơn là nhờ vào hành động và nguyên tắc – nghĩa là những gì xảy đến với chúng ta quan trọng hơn những gì chúng ta làm. Trong những trò chơi cơ may, như xổ số hay quay ru-let, thì quan điểm này hợp lý. Nhưng xem nó như một triết lý toàn diện, ứng dụng rộng rãi vào mọi nỗ lực của con người, thì sẽ làm suy yếu một cách sâu sắc cách nhìn về cuộc sống, một quan điểm mà chúng ta không thể truyền đạt lại cho lớp trẻ. Liệu chúng ta có thực sự tin rằng những hành động của chúng ta có rất ít tác dụng, rằng những người đã tạo nên một điều gì đó vĩ đại chẳng qua chỉ là may mắn, rằng chúng ta bị giam hãm trong chính hoàn cảnh của mình? Liệu chúng ta có muốn xây dựng một xã hội và một nền văn hóa khuyến khích chúng ta tin rằng chúng ta không phải chịu

trách nhiệm về những chọn lựa của mình và chẳng phải giải thích gì về kết quả hành động của mình?

Bằng chứng nghiên cứu của chúng tôi chống lại quan điểm này một cách vững chắc. Nghiên cứu này bắt đầu từ cơ sở cho rằng hầu hết những điều chúng ta phải đối mặt đều nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta, rằng cuộc sống là bất định và tương lai không đoán trước được. Và như đã nêu trong Chương 7, may rủi đều có một vai trò với tất cả mọi người, cả vận may lẫn vận rủi. Nhưng nếu một công ty trở nên vĩ đại trong khi một công ty khác *cũng trong những hoàn cảnh tương tự và với sự may rủi tương đương* lại không, thế thì nguyên nhân cốt lõi – tại sao một bên vĩ đại còn một bên lại không – không thể đơn giản là do hoàn cảnh hay sự may rủi. Thật vậy, nếu có một thông điệp bao trùm toàn bộ xuất phát từ hơn 6.000 năm lịch sử doanh nghiệp trong suốt nghiên cứu của chúng tôi – những nghiên cứu sử dụng các so sánh giữa vĩ đại (great) và tốt (good) trong những hoàn cảnh tương tự – thì thông điệp ấy sẽ là: sự vĩ đại về cơ bản không phải là vấn đề của hoàn cảnh; mà đó đầu tiên và trước hết là vấn đề của sự lựa chọn có ý thức và nguyên tắc. Các yếu tố quyết định một công ty có trở nên vĩ đại thực sự hay không, thậm chí trong một thế giới hỗn loạn và bất ổn, phần lớn nằm trong tay con người. Chủ yếu không phải là vấn đề cái gì xảy đến *với* họ mà là vấn đề họ tạo ra cái gì, họ làm gì, và họ làm điều đó tốt như thế nào.

Quyển sách này và ba quyển trước đó (*Xây dựng để trường tồn, Từ Tốt đến Vĩ đại*, và *Người khổng lồ gục ngã như thế nào*) đều nhằm vào câu hỏi cần có cái gì để xây dựng một tổ chức vĩ đại trường tồn. Khi chúng tôi tiến hành cuộc nghiên cứu 10X, chúng tôi cũng đồng thời kiểm chứng các quan điểm từ các tác phẩm trước, để xem liệu có bất kỳ quan điểm chính nào trong những tác phẩm đó không thể

tiếp tục áp dụng trong những môi trường bất ổn và hỗn loạn cao độ hay không. Các quan điểm trước vẫn đứng vững, và chúng tôi tự tin rằng những quan điểm từ cả 4 công trình nghiên cứu làm tăng thêm khả năng của việc xây dựng một công ty vĩ đại.

Nhưng liệu chúng có *đảm bảo* thành công? Không, chúng không đảm bảo. Nghiên cứu tốt giúp hiểu rõ hơn nhưng không bao giờ mang lại câu trả lời cuối cùng; chúng ta luôn phải học hỏi thêm nhiều thứ nữa trong cuộc sống. Và cuộc sống chẳng bao giờ đưa ra sự đảm bảo. Luôn có khả năng là những sự kiện khiến cho cuộc chơi chấm dứt và những thế lực không thể thay đổi – bệnh tật, tai nạn, chấn thương bộ não, động đất, sóng thần, tai họa tài chính, nội chiến, hay bất kỳ sự kiện nào trong vô vàn sự kiện có thể xảy ra – sẽ phá hoại những nỗ lực mạnh mẽ nhất và có kỷ luật nhất của chúng ta. Ấy thế mà chúng ta vẫn cứ phải hành động.

Khi thời điểm quyết định đến – khi chúng ta lo lắng, kiệt lực, hay bị cám dỗ – chúng ta lựa chọn gì? Liệu chúng ta có từ bỏ những giá trị của mình hay không? Liệu chúng ta có nhượng bộ? Liệu chúng ta có chấp nhận một kết quả tầm tầm bởi vì đấy chính là điều mà hầu như mọi người khác đều chấp nhận? Liệu chúng ta có chịu thua trước áp lực của thời điểm? Liệu chúng ta có từ bỏ những giấc mơ của mình khi chúng ta bị các sự kiện tấn công? Những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất mà chúng tôi tìm hiểu trong suốt quá trình nghiên cứu đã quan tâm đến giá trị cũng nhiều như chiến thắng, đến mục đích cũng nhiều như kết quả, đến việc trở nên hữu ích cũng nhiều như thành công. Xu hướng và các chuẩn mực của họ là nằm hoàn toàn ở nội tại, xuất phát từ đâu đó trong sâu thẳm.

Chúng ta không bị giam hãm bởi hoàn cảnh của mình. Chúng ta không bị giam hãm bởi sự may rủi gặp phải hay sự bất công cố hữu của cuộc sống. Chúng ta không bị giam hãm do bị nghiền nát bởi

những thoái trào, những sai lầm tự chịu hay do thành công đã qua của chúng ta. Chúng ta không bị giam hãm bởi thời đại mà chúng ta đang sống, bởi số giờ trong một ngày hay thậm chí là số lượng thời gian mà chúng ta được ban tặng trong cuộc sống ngắn ngủi của mình. Cuối cùng, chúng ta chỉ có thể kiểm soát một mảnh nhỏ bé những gì xảy ra với chúng ta. Nhưng ngay cả như vậy, chúng ta được tự do lựa chọn, được tự do trở nên vĩ đại nhờ sự lựa chọn.

NHỮNG CÂU HỎI THƯỜNG GẶP

Hỏi: Liệu có bất kỳ quan điểm nào ở các tác phẩm *Từ Tốt đến Vĩ đại, Xây dựng để trường tồn*, hay *Người khổng lồ gục ngã như thế nào* bị cuộc nghiên cứu này làm cho đảo lộn hay không?

Không. Khi chúng tôi tiến hành nghiên cứu 10X, chúng tôi đã xem xét một cách có hệ thống mối quan hệ của các công ty 10X (và các công ty so sánh với họ) với những quan điểm từ các tác phẩm trước. Bằng chứng đã cho thấy các công ty 10X là ví dụ điển hình cho những quan điểm trước đó ở một mức độ lớn hơn nhiều so với các công ty so sánh.

Hỏi: Các nhà lãnh đạo Cấp độ 5 trong *Từ Tốt đến Vĩ đại* thể hiện hành vi 10X ở chừng mực nào?

Chúng tôi quan sát thấy kiên định với nguyên tắc, sáng tạo theo kinh nghiệm, và tham vọng Cấp độ 5 ở các nhà lãnh đạo Cấp độ 5 (trong nghiên cứu *Từ Tốt đến Vĩ đại*) cũng nhiều như với các 10X. Tuy nhiên, ở nghiên cứu này, chúng tôi thấy các nhà lãnh đạo từ-tốt-đến-vĩ-đại có ít sự sợ hãi hữu ích hơn những nhà lãnh đạo 10X. Chúng tôi tin rằng đó là do họ hoạt động trong những môi trường ít khắc nghiệt hơn. Hãy nhớ lại câu chuyện ở Chương 1 về một cuộc đi bộ nhàn nhã, trên đồng cỏ ấm áp, chan hòa ánh nắng vào một ngày xuân ấm áp với người dẫn đầu hành trình leo núi thực sự vĩ đại. Trong những hoàn cảnh đó, bạn sẽ không thấy được mọi thứ khiến anh ta trở nên khác biệt với những người khác. Những nhà

lãnh đạo Cấp độ 5 trong *Từ Tốt đến Vĩ đại* hoạt động ở những môi trường an toàn hơn so với những người 10X. Cũng như thế, các nhà lãnh đạo từ-tốt-đến-vĩ-đại thường tiếp quản những công ty tốt đã có tiếng tăm (và thường là có quy mô khá lớn), trong khi các 10X trong nghiên cứu này khởi đầu là nghiệp chủ (entrepreneur) hoặc những người lãnh đạo doanh nghiệp quy mô nhỏ, điều này khiến họ dễ bị tác động và mong manh hơn ở môi trường của mình. Nếu các nhà lãnh đạo Cấp độ 5 trong *Từ Tốt đến Vĩ đại* phải dẫn dắt các công ty nhỏ đối diện mức độ bấp bênh và hỗn loạn như các nhà lãnh đạo 10X trong nghiên cứu này đã đối diện, chúng tôi e rằng họ sẽ phải thể hiện thêm sự sợ hãi hữu ích. Cuối cùng, chúng tôi ghi nhận rằng *Từ Tốt đến Vĩ đại* có lẽ nhấn mạnh khía cạnh khiêm tốn của tính hai mặt Cấp độ 5 hơn (một nhà lãnh đạo Cấp độ 5 lãnh đạo bằng sự pha trộn nghịch lý giữa sự khiêm tốn cá nhân và ý chí chuyên nghiệp), trong khi ở nghiên cứu này lại nhấn mạnh hơn khía cạnh ý chí. Tuy nhiên, để là một nhà lãnh đạo Cấp độ 5 thật sự, luôn đòi hỏi phải thực thi cả khiêm tốn *lẫn* ý chí.

Hỏi: Nguyên tắc "Ai là người đầu tiên" (First Who) đóng vai trò gì khi dẫn dắt một công ty giữa điều kiện bất ổn và hỗn loạn (quan điểm đưa đúng người lên xe buýt, đưa người không đúng xuống xe buýt, và đưa đúng người vào các vị trí quan trọng; và sau đó hoạch định sẽ lái xe buýt đi đâu)?

Chúng tôi không bàn đến nhiều về "Ai là người đầu tiên" trong quyển sách này bởi nó đã được đề cập rất nhiều trong *Từ Tốt đến Vĩ đại*. Nhưng đừng nhầm lẫn: các nhà lãnh đạo 10X cực kỳ kiên định ở việc đưa đúng người lên xe buýt và vào đúng vị trí. Nhớ lại sự nỗ lực của David Breashears để có được đúng người trên đỉnh Everest, sống theo phương châm "một đội nhóm tốt nhất cũng chỉ mạnh bằng thành viên yếu nhất của nó". Tạp chí *Time* đã viết về

hãng Southwest Airlines vào năm 2002 như sau, “Năm ngoái hãng đã nhận được 200.000 đơn xin việc nhưng chỉ có 6.000 nhân viên được tuyển dụng – mức độ kén chọn còn hơn cả Harvard.” Công ty bảo hiểm Progressive đã xác định việc có đúng người là rường cột chiến lược số 1 để thực hiện những mục tiêu của nó và đánh bại đối thủ cạnh tranh, họ đã tự hào giải thích vào năm 1990 rằng “có 15 người mà chúng tôi đã yêu cầu họ ra đi sau này đã trở thành chủ tịch ở các công ty bảo hiểm khác.” John Brown ở Stryker có biệt tài chọn đúng người và có nguyên tắc thuyên chuyển những người đang ở những vị trí mà họ đang thất bại, tuân theo một triết lý của Stryker là thà bỏ nhiều tiền để đầu tư vào đúng người hơn là dành quá nhiều công sức cho những người mà họ sẽ không làm được gì. George Rathmann đã kể về thời kỳ đầu của Amgen, “Amgen là một trong những công ty mà toàn bộ tài sản đều về nhà trong đêm bằng những đôi giày tennis,” và đến những năm của thập niên 90, cứ có

58 ứng cử viên thì Amgen đã từ chối 57 ứng cử viên. Người đồng sáng lập Intel Robert Noyce đã tập hợp nhóm sáng lập của Intel *trước khi*

quyết định tạo ra sản phẩm gì; ông nhận trách nhiệm cá nhân trong việc tuyển mộ tài năng ban đầu cho Intel và tin rằng đúng người đúng văn hóa sẽ dẫn đến những kết quả vĩ đại. Như Tom Wolfe đã viết về Ted Hoff và việc phát minh bộ vi xử lý của ông như sau: “Noyce đã xem chiến thắng của Hoff như là bằng chứng [mà nếu] bạn tạo ra đúng loại cộng đồng công ty, tạo ra những nhóm tự chủ, thiên tài sẽ đơm hoa.” Microsoft sử dụng những chuẩn mực tột bực để chọn đúng người cho Microsoft, với tóm tắt của Gates năm 1992 như sau: “Nếu lấy đi 20 người giỏi nhất của chúng tôi, chắc chắn rằng Microsoft sẽ chỉ còn là một công ty tầm thường”. Biomet chú

ý từng li từng tí trong việc chọn đúng người vào từng vị trí, sử dụng quyền chọn mua cổ phiếu cho mọi cấp để thu hút và giữ được nhân tài tốt nhất.[1]

Tất cả công ty 10X đều nuôi dưỡng nền văn hóa sùng bái trong đó người giỏi sẽ phát triển mạnh mẽ, và tương đương là người kém sẽ tự đào thải nhanh chóng. Nghiên cứu 10X dựa trên cơ sở sự bấp bênh vô tận, điều này làm tăng thêm tầm quan trọng của nguyên tắc Ai là người đầu tiên (First Who); nếu bạn không thể dự đoán chuyện gì diễn ra tiếp theo, bạn cần có trên chuyến xe buýt những người phản ứng được và thích nghi thành công với bất kể sự kiện khôn lường nào có thể xảy ra.

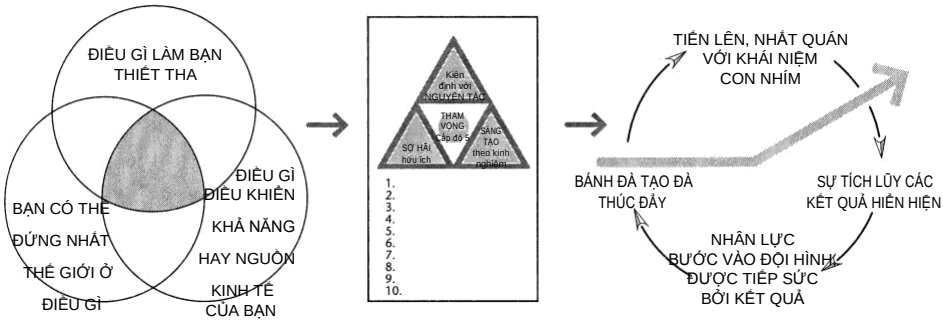
Hỏi: Có mối liên quan nào giữa công thức SMaC và Khái niệm Con nhím trong *Từ Tốt đến Vĩ đại* không?

Khái niệm Con nhím là quan điểm đơn giản, kết tinh, bắt nguồn từ hiểu biết sâu sắc về sự giao thoa của ba vòng tròn sau đây:

1. Điều gì làm bạn thiết tha
2. Bạn có thể đứng nhất thế giới ở điều gì
3. Điều gì điều khiển khả năng hay nguồn kinh tế của bạn

Một khi các công ty từ-tốt-đến-vĩ-đại đã nắm rõ các Khái niệm Con nhím của mình, họ xây dựng đà thúc đẩy bằng cách tạo ra hàng loạt quyết định luôn thống nhất với khái niệm ấy, như xoay một bánh đà khổng lồ và nặng nề, hết vòng này đến vòng khác. Công thức SMaC là mật mã diễn giải một Khái niệm Con nhím cấp độ cao thành hành động cụ thể và để giúp cho tổ chức tập trung theo một hướng, từ đó xây dựng nên động lực cho bánh đà. (Xem biểu đồ mô tả Khái niệm Con nhím, Công thức SMaC và Hiệu ứng Bánh đà). Ví dụ hãng Southwest có một Khái niệm Con nhím cấp độ cao: là hãng hàng không có chi phí thấp nhất, hăng hái nhất, đều đặn tăng tỷ lệ lợi-nhuận-trên-từng-máy-bay, cùng với niềm say mê để thành một kẻ nổi loạn của ngành. Họ diễn giải quan điểm cấp độ cao này

thành 10 Điều của Putnam (xem Chương 6). Bằng việc trung thành với công thức, Southwest xây dựng động lực tích lũy trong bánh đà, qua từng chuyến bay, qua từng thành phố, qua từng cổng đáp, qua từng năm, để từ một công ty khởi nghiệp ở Texas phát triển thành hãng hàng không thành công nhất.



KHÁI NIỆM CON NHÍM **CÔNG THỨC SMAC** **HIỆU ỨNG BÁNH ĐÀ**

Hỏi: Có kim chỉ nam nào cho việc xây dựng một công thức SMaC hay không?

Chìa khóa của việc xây dựng một công thức SMaC là đi thẳng vào thực tế và thực nghiệm, và khi có thể, đi vào chi tiết và cụ thể. Bạn có thể mong muốn mơ hồ ở việc "sử dụng máy bay hữu hiệu nhất", hay như hãng Southwest, bạn có thể xác định cụ thể "tiếp cổng 10 phút" hoặc "chỉ bay bằng máy bay 737". Bạn có thể nhắm đến mục tiêu chung chung là "công nghệ tiên tiến", hay như Intel, bạn có thể tập trung vào nhiệm vụ cụ thể hơn: "tăng gấp đôi số lượng các bộ phận hai năm một lần". Bạn có thể tìm cách để "sử dụng máy quay hiệu quả" hay bạn có thể nêu chi tiết như "có thể lắp máy quay, gắn lên chân đỡ, nạp và lên phim, ngắm và chụp trong suốt 5 phút liền".

Công thức SMaC phải thể hiện được sự hiểu biết sâu sắc – dựa trên sự kiểm định theo thực nghiệm – về điều gì hiệu quả và tại sao hiệu quả. Nó phải nêu rõ được nên làm gì và không nên làm gì. Nó phải kéo dài, sao cho chỉ cần những điều chỉnh nhỏ mà không phải cải tổ toàn bộ để đáp lại những điều kiện thay đổi. Khi thiết lập một công thức SMaC, hãy hỏi "Những thực hành cụ thể, lâu dài nào sẽ mang lại cho chúng ta những kết quả tốt nhất?" Trong các hội thảo thí nghiệm với các nhà lãnh đạo, chúng tôi đã sử dụng phương pháp luận sau đây:

1. Lập danh sách các thành công mà công ty của bạn đã đạt.
2. Lập danh sách các thất bại mà công ty của bạn đã trải qua.
3. Thực hành *cụ thể* nào liên quan đến thành công mà *không* liên quan đến thất bại?
4. Thực hành *cụ thể* nào liên quan đến thất bại mà *không* liên quan đến thành công?
5. Những thực hành nào trong số này có thể kéo dài khoảng từ 10 đến 30 năm và có thể áp dụng trong nhiều hoàn cảnh?
6. *Tại sao* những thực hành cụ thể này lại có hiệu quả?
7. Dựa vào các điều trên, bao gồm từ 8 đến 12 điều bổ trợ cho nhau thành một hệ thống chặt chẽ, công thức SMaC nào sẽ mang lại kết quả tốt nhất?

Hỏi: Nếu các khái niệm 10X mang tính phổ quát, tại sao chúng không trở nên hiển nhiên trong *Từ Tốt đến Vĩ đại?*

Như đã trình bày trong Chương 1, mỗi nghiên cứu giống như việc đục lỗ trên thành một chiếc hộp đen và rọi vào đó ánh sáng để xem những hoạt động bên trong của các nguyên tắc tạo nên những công ty vĩ đại. Mỗi lỗ như vậy mang lại một góc nhìn khác nhau.

Nghiên cứu *Từ Tốt đến Vĩ đại* tập trung vào việc làm thế nào để tạo ra một bước nhảy vọt, chuyển từ sự tầm thường nặng nề sang những kết quả vĩ đại. Chúng tôi chọn những công ty từ tốt-đến-vĩ-đại trên tiêu chí có 15 năm hoạt động tầm thường chấm dứt bằng một bước đột phá sang 15 năm hoạt động đặc biệt xuất sắc, không phải trong điều kiện hoàn cảnh khắc nghiệt. Ngược lại, nghiên cứu này nhìn qua một lỗ đục hoàn toàn khác trên hộp đen, chọn những công ty nhỏ hoặc mới khởi nghiệp đã trở nên vĩ đại trong hoàn cảnh bất ổn, không khoan nhượng và đầy hỗn độn. Không có sự mâu thuẫn giữa hai nghiên cứu vừa nêu, cũng như ở những điều phát hiện được từ đấy, chỉ là góc độ phân tích hoàn toàn khác. Hai nghiên cứu này không trùng lặp hay mâu thuẫn; trái lại chúng bổ sung cho nhau.

Hỏi: Nếu tôi không phải là một 10X hoàn thiện, liệu tôi có thể bù đắp lại bằng việc xây dựng một đội nhóm 10X có đầy đủ yếu tố hay không?

Thay vì chăm chăm vào việc liệu một cá nhân có là một 10X hay không, tốt hơn là nên tập trung vào việc hoạt động như một đội nhóm để thực hiện những ý tưởng chính đã nêu ở Chương 3 đến Chương 7 như là một công ty tổng thể. Hãy thiết lập một *Hành trình 20 dặm* và cam kết với nó. Bắn những phát đạn nhỏ, sau đó là đại bác. Thực hành tất cả yếu tố của sự sợ hãi hữu ích đã thảo luận trong “Dẫn đầu trên Đường Tử thần”. Gắn kết và chỉnh sửa có chọn lọc công thức SMaC. Điều chỉnh để hòa hợp cao độ với may rủi, nỗ lực đạt kết quả cao từ từng sự kiện may rủi, cả may lẫn rủi, bằng câu hỏi “Chúng ta sẽ làm gì để có được kết quả cao nhất trước may rủi này (ROL)?” Nếu đội nhóm và công ty của bạn thành công với tất cả những điều này, thì việc liệu một cá nhân có là một 10X đầy đủ bản lĩnh hay không sẽ không còn quan trọng lắm.

Hỏi: Liệu dẫn đầu trên Đường Tử thần có mang ý nghĩa tránh các BHAG (Mục tiêu lớn, cực kỳ táo bạo – một khái niệm trong tác phẩm *Xây dựng để trường tồn*) hay không?

Không. Roald Amundsen trên hành trình đến Nam Cực và David Breashears với chiếc máy quay IMAX của mình trên đỉnh Everest vẫn theo đuổi những BHAG, cũng như các nhà lãnh đạo 10X trong các công ty mà chúng tôi nghiên cứu. Nhiệm vụ là theo đuổi các BHAG *và* nằm trên Đường Tử thần.

Hỏi: Quan điểm 10X "bắn đạn nhỏ, sau đó là đại bác" khác với quan điểm "thử nhiều thứ và giữ lại những thứ có hiệu quả" trong *Xây dựng để trường tồn* như thế nào?

Hai quan điểm có phần chồng chéo nhau. Nhưng phát hiện thêm và quan trọng ở nghiên cứu 10X chính là các 10X sẽ tiếp tục bằng những phát đại bác sau khi đã thành công với những phát đạn nhỏ. Bản chất của việc *thử nhiều thứ* chính là bắn các phát đạn nhỏ. Nhưng giữ lại những thứ có hiệu quả thì không giống với việc đặt cược lớn để khai thác triệt để những gì bạn đã học được từ các phát đạn nhỏ. Đó chính là ý nghĩa của những phát đại bác.

Hỏi: Ám chỉ về các lợi thế bắt nguồn từ cải cách trong phát hiện rằng "các công ty 10X không phải lúc nào cũng vượt trội về cải cách hơn so với các công ty so sánh" là gì?

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy chỉ xét riêng cải cách là phương pháp nhiệm màu để đạt được một lợi thế cạnh tranh là không khôn ngoan và cả tin. Chúng tôi đúc kết ra rằng thành công 10X đòi hỏi khả năng triển khai hay nâng quy mô cải cách với một tinh thần nhất quán cao độ, bằng cách kết hợp sáng tạo và nguyên tắc để xây dựng các tổ chức có khả năng biến cải cách thành hiệu

suất cao và lâu dài. Đây chính là câu chuyện của Intel. Đó cũng là câu chuyện của Southwest, của Biomet, của Progressive, câu chuyện về sự hồi sinh của Genentech dưới thời Levinson, và thậm chí là câu chuyện của Apple trong những năm tháng tốt đẹp nhất. Nếu một tổ chức – dù là một công ty hay một quốc gia – duy trì tính sáng tạo nhưng lại đánh mất nguyên tắc của mình, gia tăng những cải cách tiên phong nhưng lại quên nhân rộng cải cách ấy (và với chi phí tối thiểu), nghiên cứu của chúng tôi cho rằng tổ chức đó sẽ gặp nguy hiểm.

Hỏi: Ông vài lần đề cập đến "Sự kỳ diệu của chữ VÀ" trong *Xây dựng để trường tồn*. Khái niệm đó là gì và ở đây nó được áp dụng như thế nào?

Trong nghiên cứu *Xây dựng để trường tồn*, chúng tôi thấy rằng các nhà lãnh đạo của các công ty vĩ đại trường tồn không hề bận tâm về sự nghịch lý, tư duy họ có thể có đồng thời hai ý tưởng trái ngược nhau. Họ không gây áp lực cho bản thân bằng thứ mà chúng tôi gọi là "Sự chuyên chế của chữ HOẶC", điều khiến mọi người nghĩ rằng sự việc phải là A hoặc B, chứ không thể cả hai. Thay vào đó, những nhà lãnh đạo tài ba nhất giải phóng bản thân bằng sự kỳ diệu của chữ VÀ – khả năng gộp cả hai thái cực của một số khía cạnh cùng một lúc. Theo cách nói của F. Scott Fitzgerald, "Bài kiểm tra trình độ thông minh ngoại hạng là khả năng cùng lúc duy trì hai
ý tưởng đối nghịch nhau trong tư tưởng mà vẫn có thể thực hiện cả hai ý tưởng đó." Trong nghiên cứu 10X, chúng tôi đã thấy được một bằng chứng rộng lớn về sự kỳ diệu của chữ VÀ. Ví dụ như:

Nguyên tắc	*Và*	Sáng tạo
Kiểm định thực nghiệm	*Và*	Những bước đi táo bạo
Cẩn trọng	*Và*	Các BHAG (Mục tiêu lớn, cực kỳ táo bạo)
Sợ hãi	*Và*	Can đảm
Tham vọng cao độ	*Và*	Không tự xem là trung tâm
Tiêu chuẩn hoạt động nghiêm ngặt, không biện hộ	*Và*	Không bao giờ đi quá xa, luôn có thể kiềm chế
Áp dụng Hành trình 20 dặm	*Và*	Bắn đạn nhỏ, sau đó là đại bác
Ngưỡng cải cách	*Và*	Đứng sau một bước
Không thể dự đoán tương lai	*Và*	Chuẩn bị sẵn sàng về những gì không thể dự đoán
Đi chậm khi có thể	*Và*	Tăng tốc khi bắt buộc
Suy nghĩ có nguyên tắc	*Và*	Hành động quyết đoán
Thu nhỏ	*Và*	Phóng to
Gắn kết với công thức SMaC	*Và*	Điều chỉnh công thức SMaC
Nhất quán	*Và*	Thay đổi
Không bao giờ lệ thuộc vào may rủi	*Và*	Có kết quả cao khi may rủi xuất hiện

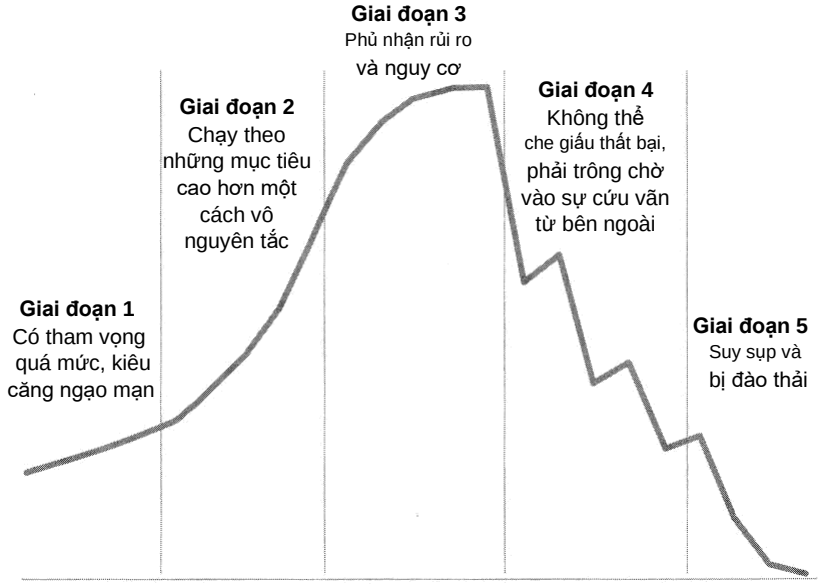
Hỏi: Ông trả lời thế nào trước những người phê phán những phát hiện của ông, những người đã chỉ ra sự sụp đổ của những công ty vĩ đại mà ông đã nghiên cứu và viết về họ trước đây?

Như đã nêu trong Chương 1, nghiên cứu của chúng tôi dựa trên việc nghiên cứu những thời kỳ hoạt động cụ thể, thuộc về một giai đoạn thành công, cũng giống như nghiên cứu những đế chế thể thao thành công vĩ đại nhất trong lịch sử. Việc một số đế chế thể thao thành công sau này không còn thành công nữa thì liên quan đến phân tích tổng thể ở việc cần phải có cái gì để xây dựng nên một đế chế thể thao vĩ đại.

Hỏi: Liệu quyển sách này có thể giúp các công ty tránh được năm giai đoạn suy tàn đã nêu trong *Người khổng lồ gục ngã như thế nào* hay không?

Được. Thật ra, những công ty so sánh đã thất bại trong việc trở nên vĩ đại trong nghiên cứu này (PSA, Safeco, USSC, Genentech thời kỳ tiền-Levinson, và Apple trước khi Steve Jobs quay lại) đều thể hiện những yếu tố suy tàn Giai đoạn 1 đến Giai đoạn 4, và một số đã trải qua cả Giai đoạn 5. (Xem sơ đồ "Năm giai đoạn suy tàn".) Các quan điểm 10X trong nghiên cứu này có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc ngăn chặn các giai đoạn suy tàn. Thực hiện *Hành trình 20 dặm*, tránh bắn những phát đại bác không ngắm, và gắn kết với công thức SMaC giúp các công ty tránh được Giai đoạn 2. Quan điểm "Dẫn đầu trên Đường Tử thần" (tích trữ nhiều bình dưỡng khí, giới hạn rủi ro và *thu nhỏ/phóng to*) có ích để phòng ngừa Giai đoạn 3. Cẩn thận điều chỉnh công thức SMaC (hơn là thúc đẩy một cuộc cải cách toàn diện, đối phó) giúp công ty tránh được Giai đoạn 4. Về mối nguy hiểm Giai đoạn 1, những người có tham vọng quá mức, những người thực sự thực hành sợ hãi hữu ích sẽ không bao giờ cảm thấy rằng họ là vô địch; họ luôn lo sợ sự bất hạnh tiềm tàng vẫn ẩn nấp đâu đó xung quanh.

Năm Giai đoạn Suy tàn (trích từ ***Người khổng lồ gục ngã như thế nào*** của Jim Collins)



Hỏi: Cả hai vị (Jim và Morten) bắt đầu hợp tác với nhau ra sao và tại sao các ông lại thực hiện dự án nghiên cứu này như là một nhóm?

Lần đầu tiên chúng tôi gặp nhau là vào năm 1991, tại trường Cao học Kinh doanh Stanford (Stanford Graduate School of Business). Jim, lúc đó đang dạy về khởi nghiệp và doanh nghiệp nhỏ, cùng đồng nghiệp Giáo sư Jerry Porras đang thực hiện dự án nghiên cứu *Xây dựng để trường tồn*, và Morten đã tham gia vào nhóm khi đang lấy bằng Tiến sĩ. Sau này, khi đang là giảng viên trong một khoa ở Trường Kinh doanh thuộc Đại học Harvard, Morten đã có những đóng góp quan trọng về phương pháp nghiên cứu và thiết kế nghiên cứu cho dự án *Từ Tốt đến Vĩ đại*. Chúng tôi luôn bàn về việc cùng nhau thực hiện một dự án từ sơ khởi nếu cùng có một đề tài thú vị. Câu hỏi đằng sau quyển sách này – tại sao có một

số nhân vật lại thịnh vượng khi đối diện trước sự bất ổn lớn, thậm chí là hỗn loạn, trong khi một số khác thì không? – đã hình thành trong đầu chúng tôi nhiều năm liền, nhưng bị dẹp sang bên do phải thực hiện những dự án khác. Sau đó, sau sự kiện ngày 11/9 và sự nổ tung bong bóng chứng khoán, theo dõi sự gia tăng lũy tiến của cạnh tranh toàn cầu và những đột phá về công nghệ, lắng nghe bài đồng ca ngày càng tăng về "thay đổi, thay đổi, thay đổi", vấn đề này lại càng đáng quan tâm hơn. Cả hai chúng tôi đều tin rằng bấp bênh là thường xuyên, thời kỳ hỗn loạn là bình thường, thay đổi tiến triển nhanh hơn và bất ổn có vẻ như sẽ là đặc điểm của phần còn lại của cuộc đời chúng ta.

Hỏi: Ông có xem tác phẩm của mình là về việc xác định và thịnh vượng trong một tình trạng Bình Thường Mới hay không?

Không. Cơ sở của tác phẩm này là sự bất ổn kinh niên, sự bấp bênh thường xuyên, thay đổi tiến triển nhanh hơn, đột phá là bình thường và chúng ta không thể dự đoán cũng như kiểm soát các sự kiện. Chúng tôi tin rằng sẽ chẳng có cái gọi là "bình thường mới". Chỉ là một chuỗi liên tục các thời kỳ "không bình thường".

Khuôn mẫu thống trị trong lịch sử không phải là sự ổn định, mà là bất ổn và đột phá. Những ai trong chúng ta lớn lên trong thời kỳ phồn thịnh ổn định ở các nền kinh tế phát triển vào nửa sau thế kỷ XX sẽ khôn ngoan mà nhận ra rằng chúng ta đã lớn lên trong một thời kỳ khác thường của lịch sử. Bao nhiêu lần trong lịch sử mọi người vận hành bên trong một cái kén tưởng chừng như an toàn, trong một thời kỳ tương đối yên ổn, nhưng kỳ thực là đang cưỡi trên một trong những thời kỳ bùng nổ kinh tế dai dẳng nhất mọi thời đại? Với những ai trong số chúng ta lớn lên vào những thời kỳ ấy – đặc biệt là những ai lớn lên ở Hoa Kỳ – hầu như mọi trải nghiệm cá

nhân đều nằm trong một lát cắt rất mỏng của toàn bộ lịch sử chung của nhân loại, và nó không hề có khả năng lặp lại ở thế kỷ XXI hoặc sau này...

Hỏi: Vấn đề căn bản của nghiên cứu này có thể được áp dụng rộng rãi như thế nào? Ông có xem đây là một vấn đề phổ quát?

Hãy thôi nghĩ về bản thân hoặc tổ chức của mình và xem xét câu hỏi sau đây: Cho điểm từ 1 đến 10 cho bối cảnh hoạt động của công ty bạn. Điểm 1 nghĩa là bạn không đối mặt với những tác động lớn ngoài tầm kiểm soát, không có gì diễn tiến quá nhanh, bạn có thể dự đoán phần lớn mọi sự việc, mọi thứ dường như ổn định và chắc chắn, và chẳng có gì ở bên ngoài có thể thay đổi được quỹ đạo của bạn một cách đáng kể (dù là tốt hay xấu). Điểm 10 nghĩa là bạn đối mặt với những tác động ngoài tầm kiểm soát, to lớn, diễn tiến nhanh, không thể dự đoán, chúng gây ra những cảm giác bất ổn và bấp bênh. Bạn sẽ đánh giá môi trường / bối cảnh hoạt động của mình thế nào đây – ổn định hay không ổn định, chắc chắn hay không chắc chắn, dự đoán được hay không thể dự đoán, trong phạm vi kiểm soát của bạn hay nằm ngoài phạm vi kiểm soát, thiên về điểm 3 hơn hay là thiên về điểm 8 hơn?

Dù thảo luận câu hỏi này với ai, dù là với doanh nghiệp nhỏ, các tướng lĩnh trong quân đội, giáo viên của bậc phổ thông, những vị đứng đầu nhà thờ, thành viên các hiệp hội, cảnh sát trưởng, tỉnh trưởng, các chuyên gia về chăm sóc sức khỏe, các nhà từ thiện, các giám đốc công nghệ thông tin (CIO), các giám đốc tài chính (CFO), các giám đốc điều hành (CEO), hay thậm chí là những cá nhân chỉ quan tâm đến công việc và gia đình của mình, vấn đề vẫn là như vậy. Khi chúng tôi đặt câu hỏi này, chúng tôi nhận được những câu trả lời theo một khuôn mẫu khá giống nhau. Sau khi cho mọi người thời gian để suy nghĩ, chúng tôi yêu cầu giơ tay biểu quyết.

"Bao nhiêu người cho điểm thấp hơn 5?" Hầu như không một cánh tay giơ lên. "Bao nhiêu người cho điểm 5 hoặc 6?" Có vài cánh tay.

"Bao nhiêu người cho điểm 7 hoặc 8?" Hơn phân nửa số người trong phòng giơ tay. "Bao nhiêu người cho điểm 9 hoặc 10?" Những cánh tay còn lại giơ lên.

Câu hỏi về việc phải làm gì để thịnh vượng trong bối cảnh bấp bênh, thậm chí là hỗn loạn, được cảm nhận có liên quan đến mọi ngành và mọi bộ phận xã hội mà chúng tôi đã tiếp xúc được cho đến giờ.

Hỏi: Ông có xem các nguyên nhân gây ra hỗn loạn và bất ổn chủ yếu là về kinh tế hay không?

Không hẳn. Dĩ nhiên là có những tác động của kinh tế, như cạnh tranh toàn cầu tăng, thị trường vốn dễ thay đổi và các mô hình kinh doanh phát triển ngày càng phức tạp. Nhưng rõ ràng, nguồn gốc của sự bất ổn xuất phát từ những vấn đề ít liên quan đến kinh tế, như việc lập ra các luật lệ (hoặc bãi bỏ luật định) của Chính phủ, chi tiêu không theo nguyên tắc của Chính phủ, rủi ro chính trị không thể dự đoán, các công nghệ đột phá, phương tiện truyền thông mới, tác động phóng đại của chu kỳ bản tin 24-giờ, thiên tai, khủng bố, khủng hoảng năng lượng, thay đổi khí hậu, sự nổi lên về mặt chính trị của những nền quốc gia mới nổi, và nhiều vấn đề khác nữa. Và còn có những đột phá và tác động hỗn loạn mà không thể lường trước được.

Hỏi: Ông xem quyển sách này là về quá khứ hay về tương lai?

Trong quyển sách này, chúng tôi nghiên cứu về quá khứ nhưng lại thấy nó rất hợp lý để dẫn dắt trong tương lai. Chiến lược của chúng tôi là nghiên cứu kỹ các công ty đã trở nên vĩ đại trong những ngành bất ổn và hỗn loạn nhất, và gạn lọc ra những nguyên tắc chung của việc làm thế nào để trở nên thịnh vượng trong những môi trường này để doanh nghiệp nào cũng có thể áp dụng được khi phải đối diện với sự bất ổn và những giai đoạn hỗn loạn của thế kỷ XXI.

Hỏi: Thế giới của tôi hiện khá là ổn định; vậy nguyên tắc này có áp dụng được cho tôi không?

Hãy nhớ lại một bài học trong Chương 5: chính những gì bạn làm *trước khi* cơn bão đến mới quyết định việc bạn sẽ xử lý hay dở ra sao *khi* cơn bão đến. Những ai không hoạch định và không có sự chuẩn bị trước cho bất ổn, đột phá và hỗn loạn thường sẽ chịu nhiều thiệt hại hơn khi môi trường của họ chuyển từ ổn định sang hỗn loạn.

Hỏi: Liệu những quan điểm 10X có áp dụng cho các tổ chức thuộc lĩnh vực xã hội nhiều như các ý tưởng trong *Từ Tốt đến Vĩ đại* hay không?

Lúc thực hiện nghiên cứu này, chúng tôi cũng đồng thời làm việc với các nhà lãnh đạo thuộc nhiều lĩnh vực xã hội khác nhau, bao gồm giáo dục bậc phổ thông, giáo dục sau phổ thông, nhà thờ, các bệnh viện phi lợi nhuận, quân đội, lực lượng an ninh, chính quyền (thành phố, quận, tiểu bang và liên bang), nhà bảo tàng, dàn nhạc, các tổ chức trong mạng lưới an toàn xã hội (liên quan đến người vô gia cư và nghèo đói), các chương trình thanh niên, và rất

nhiều tổ chức phi lợi nhuận một mục tiêu. Cũng như các nhà lãnh đạo kinh doanh, họ cũng đối diện những tác động to lớn ngoài tầm kiểm soát, những mức độ bất ổn cao, những sự kiện xoay chuyển nhanh, và những cơ hội to lớn, đột biến. Chúng tôi thấy những ý tưởng này có liên quan trực tiếp đến họ, mặc dù từng lĩnh vực sẽ có cách diễn giải riêng biệt.

Hỏi: Ông có xem quyển sách này là về việc lèo lái trong thời kỳ khó khăn và khủng hoảng không?

Không. Đây *không phải* là quyển sách viết về kiểm soát khủng hoảng, cũng không phải về sự thịnh vượng trong thời kỳ suy thoái hay thậm chí là thời kỳ tai ương kinh tế. Khủng hoảng và "những thời kỳ khó khăn" chỉ đơn giản là những pha đặc biệt của cái hoàn cảnh chung là bất ổn liên tục và bấp bênh triền miên, cho dù là vào thời điểm tốt hay xấu. Thật ra, cơ hội đột biến cũng nguy hiểm ngang với đe dọa đột biến. Những thời kỳ tăng trưởng bùng nổ ít ra là cũng khó lèo lái như những thời kỳ kinh tế khắc nghiệt.

Hãy lưu ý một số ngành mà chúng tôi đã nghiên cứu: phần mềm, máy tính, vi điện tử, công nghệ sinh học, bảo hiểm và thiết bị y tế. Những ngành này có nhiều tăng trưởng ngoạn mục và cơ hội nhưng đồng thời cũng rất bất ổn và hỗn loạn. Hãy xem ngành phần mềm máy tính. Năm 1983, tạp chí *Industry Week* đã đăng một bài viết có nhan đề "Phần mềm khuấy động một cuộc chạy đua tìm vàng" và liệt kê 16 công ty phần mềm-máy tính cá nhân hàng đầu. Cả 16 công ty đều ngồi chễm chệ trên chóp của một tên lửa đang sắp phóng đi, một ngành mới ra đời có thể bán hơn một tỷ máy tính cá nhân trên toàn thế giới vào đầu thế kỷ XXI. Thế nhưng dần dần, hầu hết các công ty dẫn đầu lúc đầu này đều không còn độc lập và một số đã phải khai tử. Trong số 16 công ty được nêu trong bài viết

năm 1983, và chỉ còn lại 3 công ty là vẫn giữ được vị trí độc lập của mình vào thời điểm quyển sách này được thực hiện. Cơ hội khổng lồ, khối lượng của những đổi thay khổng lồ và sự chém giết phát sinh từ đó cũng khổng lồ. Nếu chúng ta đang sống trong một thời kỳ chật vật đấu tranh giành cơ hội, thì những ai có đúng công cụ và quan điểm, và có nguyên tắc sử dụng công cụ và quan điểm ấy, sẽ tiến lên xa hơn. Những ai không có các tố chất này sẽ tụt lại phía sau. Rất nhiều người – mặc cho nhiều cơ hội tốt – sẽ bị loại hoàn toàn khỏi cuộc chơi.[2]

Hỏi: Cuộc khủng hoảng tài chính 2008 đã ảnh hưởng đến suy nghĩ của ông ra sao?

Nó chỉ làm tăng lên tính hợp lý của vấn đề nghiên cứu. Rất ít người biết trước được sẽ xảy ra cuộc khủng hoảng này. Cuộc Đại Suy thoái tiếp theo sẽ đến, hết cuộc suy thoái này sẽ đến cuộc suy thoái khác, mãi mãi là như vậy. Chúng ta không thể biết chắc những cuộc suy thoái đó sẽ như thế nào hay khi nào chúng sẽ xảy ra, nhưng chúng ta có thể chắc chắn được *rằng* chúng sẽ đến.

Hỏi: Phải chăng ông có ít nhiều lạc quan và hy vọng sau khi thực hiện xong nghiên cứu này?

Chúng tôi lạc quan và hy vọng *hơn rất nhiều*. Hơn bất kỳ cuộc nghiên cứu nào khác trước đây của chúng tôi, nghiên cứu này cho thấy việc chúng ta thắng thế hoặc thất bại, trường tồn hoặc tiêu vong phụ thuộc vào những hành động của chúng ta hơn là những gì mà thế giới gây ra cho chúng ta. Chúng tôi cảm thấy cực kỳ an ủi khi biết rằng mọi nhà lãnh đạo 10X đều đã gây ra sai lầm, một số thậm chí là những sai lầm cực kỳ to tát, thế nhưng họ vẫn có thể tự sửa chữa, sinh tồn và làm nên vĩ đại.

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU

Phương pháp nghiên cứu

Chọn Công ty 10X

Chọn Công ty so sánh

Phân tích Hành trình 20 dặm

Phân tích Cải cách

Phân tích Đạn nhỏ-đến-Đại bác

Phân tích Tiền mặt và Rủi ro Bảng cân đối kế toán

Phân tích Phân loại Rủi ro

Phân tích Tốc độ

Phân tích Công thức SMaC

Phân tích May rủi

Phân tích Nhà vinh danh Khúc côn cầu

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Chúng tôi dùng phương pháp "cặp tương xứng" làm giải pháp nghiên cứu phù hợp. Cốt lõi của phương pháp này là chọn các cặp công ty có thể so sánh với nhau sao cho mỗi công ty trong từng cặp khác nhau về một phạm vi nhất định (ở đây là khác nhau về thành tích hoạt động lâu dài). Để tạo cặp so sánh, chúng tôi xác định 7 công ty đã đạt những thành tích hoạt động ngoại lệ dài hạn trong các ngành bất ổn và hỗn loạn (chung tôi goi la "Nhưng công ty 10X"). Sau đó chúng tôi khớp công ty 10X với công ty so sánh có cùng khởi điểm (cùng ngành, cùng thời và cùng quy mô) nhưng chỉ đạt thành tích trung bình. Bộ dữ liệu của kết quả lựa chọn này gồm 14 công ty được chia thành 7 cặp tương phản nhau. Bằng nỗ lực thu thập dữ liệu ở đủ mọi khía cạnh, chúng tôi đã tạo ra được các niên đại lịch sử của những công ty này và dùng nó để phân tích các biến số có thể giải thích sự khác nhau của thành tích hoạt động dài hạn. Sau đây là những bước mà chúng tôi đã thực hiện.

1. **Xác định Câu hỏi Nghiên cứu và Đơn vị Phân tích**. Câu hỏi nghiên cứu của chúng tôi là *"Tại sao một số công ty lại thịnh vượng trong hoàn cảnh bấp bênh, thậm chí là điên đảo, trong khi những công ty khác thì không?"* Chúng tôi xếp một ngành vào dạng bấp bênh

và điên đảo nếu ngành đó trải qua một số lượng đáng kể các sự kiện đáp ứng 5 tiêu chuẩn sau: (1) sự kiện nằm ngoài tầm kiểm soát của các công ty trong ngành, (2) sự kiện gây tác động cực nhanh (thường là dưới 5 năm), (3) tác động của sự kiện có thể làm tổn hại các công ty trong ngành, (4) một số khía cạnh có ý nghĩa của sự kiện là không dự đoán được (ví dụ như thời gian xảy ra, xảy ra như thế nào, ở hình thức nào), và (5) sự kiện đã thực sự xảy ra (chúng không chỉ là những điều được dự đoán). Các ngành được chọn đã trải qua những sự kiện hỗn độn gây ra những tàn phá, bao gồm bãi bỏ các quy định trong ngành hàng không, chuyển đổi công nghệ triệt để, cuộc chiến về giá cả, khủng hoảng nhiên liệu, thay đổi quy định và luật pháp, những hợp nhất và suy thoái ngành.

Đơn vị phân tích trong nghiên cứu của chúng tôi không phải là một công ty với xuyên suốt thời gian của nó mà là một *kỷ nguyên công ty* – từ lúc thành lập đến tháng 6/2002, đây chính là khoảng thời gian quan sát của chúng tôi (nhìn chung nghiên cứu của chúng tôi tập trung vào thời kỳ khoảng từ 1970 đến 2002). Giới hạn thời gian nghiên cứu là điều quan trọng vì chúng tôi không thể nhận định về những gì sẽ đến với các công ty *sau* khoảng thời gian này. Kỷ nguyên này bao gồm giai đoạn khởi nghiệp, giai đoạn chuyển sang công ty cổ phần, những năm tháng tăng trưởng và những năm tháng chín muồi thành một doanh nghiệp cổ phần lớn.

2. **Chọn Phương pháp Nghiên cứu Thích hợp: Phương pháp Nghiên cứu Cặp tương xứng**. Chúng tôi chọn một phương pháp nghiên cứu cho phép tối đa hóa khả năng phát hiện những hiểu biết sâu sắc mới mà có thể khái quát hóa được các công ty và ngành cụ thể: *phương pháp nghiên cứu nhiều đối tượng* được sử dụng trong nghiên cứu hành vi tổ chức. Đó là một dạng nghiên cứu theo phương pháp đối

tượng so sánh, dựa trên sự thu thập các dữ liệu định tính, và một phương pháp phân tích quy nạp. Giải pháp này dựa trên việc đem một nhóm nhỏ các đối tượng ra nghiên cứu sâu để xác định được những khuôn mẫu tạo nên các phát hiện mới.

Ở phương pháp này, các nhà nghiên cứu đã chọn các đối tượng có sự khác biệt rõ ràng ở các biến số quan tâm. Mục tiêu là sự tương phản giữa các đối tượng nghiên cứu (ở đây là các công ty) sẽ đem lại khả năng cao nhất có thể để xác định được những phát hiện mới. Phương pháp này noi theo phương pháp lâu đời trong nghiên cứu về hành vi tổ chức, tài chính và y học.[1] Trong bài nhận định chung về phương pháp này đăng trên tờ *Academy of Management Journal* năm 2007, Kathy Eisenhardt và Melissa Graebner đã viết, "Một phương pháp lấy mẫu lý thuyết đặc biệt quan trọng là 'dạng đầu cực', trong đó người nghiên cứu đưa ra những trường hợp có tính cực độ (ví dụ như biểu hiện cực cao hoặc cực thấp) để có thể quan sát các khuôn mẫu tương phản trong dữ liệu dễ dàng hơn."[2] Ví dụ, ở nghiên cứu của họ được đăng trên *Academy of Management Journal* năm 2010, Jeffrey Martin và Kathy Eisenhardt đã chọn các nhóm làm việc trong ngành phần mềm có hiệu suất làm việc cao và thấp, và phân tích các yếu tố có thể giải thích được sự khác biệt về hiệu suất đó.[3]

Lợi ích chính khi sử dụng phương pháp cặp tương xứng này là tránh được việc "chỉ đưa ra ví dụ về thành công". Nếu các nhà nghiên cứu chỉ quan tâm đến các công ty thành công thì sẽ rất khó để biết liệu những gì phát hiện được có thể giải thích được thành công đó hay không; vì có thể là những người thất bại cũng đi theo những nguyên tắc quản lý tương tự như những người thành công. Để tránh vấn đề này chúng tôi đã chọn cả công ty thành công *lẫn* công ty thất bại và nghiên cứu sự tương phản.[4]

3. **Chọn tập hợp đối tượng nghiên cứu: Các công ty đã niêm yết chứng khoán tại Hoa Kỳ**. Chúng tôi chọn tập hợp đối tượng nghiên cứu là những công ty cảm nhận được sự bấp bênh và điên đảo xung quanh đang tác động lên họ và không tách rời khỏi những sự kiện này chỉ vì lý do quy mô và thâm niên. Từ tập hợp đối tượng này, chúng tôi chọn ra những công ty phù hợp với yêu cầu: những công ty đã cổ phần hóa (bán cổ phần lần đầu, hay IPO) tại Hoa Kỳ trong khoảng thời gian từ 1971 đến 1990. Hầu hết những công ty này đều là những công ty trẻ và quy mô nhỏ khi họ mới cổ phần hóa, vì vậy rất dễ bị ảnh hưởng bởi những biến động diễn ra trong môi trường hoạt động.

4. **Xác định những công ty có thành tích hoạt động vượt trội**. Để so sánh các công ty giữa các ngành với nhau, chúng tôi chọn một tiêu chí về hiệu suất hoạt động là *lợi nhuận cổ phiếu,* có thể áp dụng như nhau cho các ngành. (Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Chọn Công ty 10X* để biết chính xác hơn về tiêu chí so sánh.) Tiêu chí này rõ ràng không thể bao gồm các khía cạnh khác của hiệu suất hoạt động mà các nhóm chủ thể khác như nhân viên và công chúng quan tâm. Tuy nhiên có lẽ đây là tiêu chí phổ biến và quan trọng nhất đối với các công ty cổ phần. Tiêu chí này cũng không bao gồm các hệ quả trung gian như cải cách và tăng trưởng doanh thu. Thế nhưng, chúng tôi xem những tiêu chí này như là các biến số *đầu vào* khả dĩ, có thể giải thích được hiệu suất cổ phiếu thị trường theo sau.

Dùng tiêu chí hiệu suất-cổ phiếu, chúng tôi đã thực hiện một quy trình sàng lọc có hệ thống và chọn ra được bảy công ty hoạt động vượt trội (các công ty 10X) trong bảy lĩnh vực đầy bấp bênh và điên đảo từ tập hợp đối tượng nghiên cứu đã nêu trên.

5. **Chọn công ty so sánh**. Chúng tôi sử dụng hai nguyên tắc bao quát để chọn lựa công ty so sánh tương ứng với từng công ty một trong nhóm bảy công ty 10X: (1) vào thời điểm cổ phần hóa, công ty so sánh phải tương tự như công ty 10X (cùng ngành, thời gian hoạt động và quy mô tương đương); và (2) phải có kết quả niêm yết *trung bình* trên thị trường chứng khoán (để có thể tạo ra một sự tương phản về kết quả hoạt động giữa công ty 10X với công ty so sánh). Xem *Các nền tảng của nghiên cứu: Chọn Công ty so sánh* để biết thêm chi tiết.

6. **Thu thập dữ liệu: Biên niên sử**. Chúng tôi lần lại quá khứ một cách hệ thống và thu thập các tài liệu lịch sử của từng công ty. Ví dụ như với Intel, chúng tôi thu thập tài liệu lịch sử của từng năm kể từ khi công ty thành lập vào năm 1968 – các báo cáo kết quả hoạt động công ty và các bài báo liên quan được đăng vào các năm 1968, 1969, 1970, 1971 v.v... Chúng tôi dùng một tập hợp các nguồn dữ liệu lưu trữ rộng lớn để đảm bảo có được đầy đủ dữ kiện, quan điểm và tầm nhìn về công ty:

- Tất cả các bài viết chính đăng về từng công ty trong *toàn bộ khoảng thời gian được chúng tôi nghiên cứu* (từ ngày thành lập công ty đến năm 2002), từ nhiều nguồn tài liệu như *Business Week*, *Economist, Forbes, Fortune, Havard Business Review, New York Times*, *Wall Street Journal* và *Wall Street Transcripts*; và từ các nguồn tài liệu chuyên môn của ngành hoặc theo chủ đề
- Các bài nghiên cứu của trường kinh doanh và các phân tích ngành
- Các sách viết về công ty hoặc về các nhà lãnh đạo của các công ty này

- Báo cáo thường niên, báo cáo ủy quyền và các công bố IPO của từng công ty
- Các báo cáo phân tích chính của từng công ty
- Các tài liệu tham khảo về kinh doanh và liên quan đến ngành, như *Từ điển tiểu sử các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Hoa Kỳ* và *Từ điển quốc tế về lịch sử các công ty*
- Tài liệu thu thập trực tiếp từ công ty (chúng tôi xin cung cấp các thông tin công ty như lịch sử công ty, các bài phát biểu của lãnh đạo cấp cao, các tài liệu liên quan đến nhà đầu tư và các bài báo viết về công ty)
- Dữ liệu kế toán của công ty: số liệu về thu nhập và bảng cân đối kế toán (từ Compustat)

Nhất quán với các phương pháp nghiên cứu định tính, chúng tôi xem xét nhiều yếu tố có khả năng giải thích được sự khác biệt về kết quả hoạt động giữa công ty 10X và công ty so sánh. Đây là một sự nỗ lực có hệ thống mang lại những giải thích mới mẻ có thể có – đúng như mục đích của việc nghiên cứu đối tượng theo phương pháp quy nạp. Để đáp ứng mục đích này, chúng tôi đã thu thập thông tin về một số yếu tố qua thời gian, bao gồm các yếu tố sau đây:

- Thuật lãnh đạo: những nhà lãnh đạo chủ chốt, nhiệm kỳ của CEO và sự kế thừa, đường lối lãnh đạo và hành vi ứng xử
- Nguồn gốc thành lập: nhóm thành lập và hoàn cảnh thành lập
- Chiến lược: chiến lược về sản phẩm và thị trường, mô hình doanh nghiệp, các cuộc sáp nhập và mua lại chính, thay đổi chiến lược
- Cải cách: sản phẩm, dịch vụ, công nghệ, thực hành mới
- Cơ cấu tổ chức, bao gồm những tái cơ cấu quan trọng

←f Văn hóa tổ chức: giá trị và quy tắc ←f Các thực hành trong tác nghiệp

←f Quản lý nguồn nhân lực: chính sách và thực hành liên quan đến cơ chế tuyển dụng, sa thải, đề bạt, khen thưởng

←f Ứng dụng công nghệ, bao gồm cả cả công nghệ thông tin ←f Doanh thu và chiều hướng lợi nhuận của công ty, các chỉ số tài chính

←f Các sự kiện chính của ngành: sa sút, bùng nổ, biến động, chuyển đổi công nghệ, chuyển đổi thị trường, thay đổi luật định, động thái của đối thủ cạnh tranh, chiến tranh giá cả, thay đổi mô hình doanh nghiệp, các hợp nhất

←f Những sự kiện may rủi quan trọng (cả may lẫn rủi) ←f Những sự kiện rủi ro đáng kể

←f Tốc độ: thời điểm phát hiện đe dọa và cơ hội, thời điểm để đưa ra quyết định, thời điểm để tiếp cận thị trường (là người dẫn đầu hay theo sau)

Sau đó chúng tôi xây dựng một biên niên sử bằng cách tập hợp tất cả thông tin của từng công ty theo năm, bắt đầu từ năm đầu tiên tiến dần đến năm 2002, năm cuối cùng trong khoảng thời kỳ nghiên cứu.

Khi xây dựng biên niên sử, chúng tôi cũng tra cứu nhiều nguồn khác để kiểm chứng lại từng thông tin một. Cách *kiểm chứng dữ liệu theo phép tam giác* này làm giảm được khả năng kém chính xác, không hoàn chỉnh hoặc sai lệch của thông tin. Ví dụ, có một quyển sách viết về PSA nêu rằng một đội ngũ bên Southwest Airlines đã tham quan PSA vào năm 1969 và được phép sao chép các hướng

dẫn hoạt động của công ty. Chúng tôi kiểm chứng chéo thông tin này và được biết đấy là thông tin đúng, nhờ vào một quyển sách

khác của CEO Lamar Muse của Southwest Airlines, người đã tham dự cuộc viếng thăm này.[5]

Tóm lại, phương pháp nghiên cứu của chúng tôi dựa trên việc tập hợp *các dữ liệu có chất lượng cao*. Chúng tôi tuân theo những nguyên tắc học thuật nghiêm ngặt để đảm bảo dữ liệu được thống nhất, bằng cách thu thập các thông tin lịch sử (không phải hiện tại) ngược trở về ngày thành lập của công ty, bằng cách bao hàm rất nhiều nguồn dữ liệu, bằng các nguồn để kiểm tra chéo và bằng cách thu thập dữ liệu về nhiều yếu tố để tránh bó hẹp ngay từ đầu vấn đề được nghiên cứu.

7. **Tiến hành phân tích**. *Phân tích bên trong cặp so sánh*. Khi đã xây dựng xong biên niên sử cho từng cặp công ty, mỗi người chúng tôi – Jim và Morten – tách riêng ra để đọc từng tài liệu một và viết một báo cáo chi tiết về từng công ty và một bài phân tích theo cặp. Trung bình mỗi cặp có khoảng 76 trang tài liệu (27.600 từ) và tổng số tài liệu báo cáo là 1.064 trang (386.400 từ).

Chúng tôi đọc báo cáo của người kia viết về mỗi cặp. Sau nhiều cuộc thảo luận, chúng tôi đưa ra một danh sách các giải thích *khả thi* chính cho sự khác biệt về kết quả hoạt động của cặp. Một giải thích khả thi phải đáp ứng các tiêu chuẩn sau:

←f Có sự khác biệt rõ ràng giữa công ty 10X và công ty so sánh, có bằng chứng thuyết phục

←f Một giải thích về việc *tại sao* khác biệt này lại ảnh hưởng đến kết quả, nghiên cứu học thuật gọi là *cơ cấu nhân quả* (có tồn tại của sự khác biệt là chưa đủ; cũng cần phải có một giải thích hợp lý về việc biến số đang nghiên cứu giải thích sự khác biệt về kết quả hoạt động ra sao)

Phân tích chéo cặp. Chúng tôi tìm các yếu tố hiển hiện trong hầu hết bảy công ty 10X và không có trong các công ty so sánh.

Hình thành quan điểm. Dựa vào các phân tích trong cặp và chéo cặp, chúng tôi xác định những quan điểm chính có hơi hướng giải thích được sự khác biệt về kết quả. Chúng tôi đưa ra các kết luận từ một tập hợp các yếu tố riêng rẽ và nhóm chúng lại để phát triển thành các quan điểm thống nhất hơn.

Phân tích tài chính. Chúng tôi lấy dữ liệu từ Compustat để hình thành các báo cáo chi tiết về thu nhập hàng năm, bảng cân đối kế toán và báo cáo dòng tiền tệ từ thời điểm công ty thành lập (hoặc năm sớm nhất mà dữ liệu có thể cung cấp) cho đến năm 2002 và tạo ra một bảng làm việc với tổng số báo cáo hàng năm của các công ty là 300 báo cáo.

Phân tích sự kiện lịch sử. Áp dụng phương pháp phân tích sự kiện lịch sử mà các học giả về tổ chức dùng để nghiên cứu quá trình phát triển của công ty, chúng tôi phân tích các sự kiện sau đây trong thời gian hoạt động của một công ty: sự kiện "Hành trình 20 dặm", sự kiện cải cách, sự kiện "đại bác", sự kiện rủi ro, sự kiện thời điểm nhạy cảm và sự kiện thay đổi "Công thức SMaC".[6] Ở mỗi sự kiện, chúng tôi định nghĩa thuật ngữ và mã hóa bất kỳ sự kiện nào theo năm, tạo ra một lịch sử về sự kiện cho từng công ty (xem các phần tiếp theo trong *Các nền tảng của nghiên cứu*).

8. **Giới hạn và vấn đề**. Mỗi phương pháp nghiên cứu đều có điểm mạnh và điểm yếu. Phương pháp của chúng tôi cũng không có ngoại lệ. Sau đây là những câu hỏi được đặt ra nhiều nhất về phương pháp nghiên cứu này và kèm theo là câu trả lời của chúng tôi.

Phải chăng nhóm đối tượng nghiên cứu gồm 14 công ty là một nhóm đối tượng quá nhỏ?

Không, vì mục tiêu của chúng tôi không phải là kiểm chứng các giả thuyết đang tồn tại trong một tập hợp lớn công ty nghiên cứu, mà là tìm ra các phát hiện mới. *Kiểm chứng về việc liệu chúng ta có một tập hợp nghiên cứu tương xứng hay không là việc liệu chúng ta có tin tưởng rằng chúng ta có đủ cặp đối tượng để phát hiện ra được một khuôn mẫu ở các cặp đối tượng này, nghĩa là nếu chúng ta có thêm một cặp đối tượng nghiên cứu đi nữa thì cũng không rút ra được điều gì mới mẻ.*[7] Ở các phương pháp nghiên cứu, điều này được gọi là sự bão hòa lý thuyết hoặc sự dư thừa: ở một điểm nào đó trong phân tích định tính đối tượng (thường là sau 8 đến 12 đối tượng), người nghiên cứu đạt tình trạng bão hòa, tại đó nếu chỉ thêm đối tượng nghiên cứu thì cũng không tìm ra được điều gì mới.[8] Ở nghiên cứu này, cặp cuối cùng mà chúng tôi thêm vào cũng không mang lại thêm hiểu biết nào. Một lý do mà chúng tôi đạt tình trạng bão hòa đó là cấu trúc cặp tương xứng, có chủ ý của chúng tôi đã tạo ra "các loại cực" cho phép chúng tôi phát hiện ra những khác biệt dễ dàng hơn.

Việc lấy mẫu này chủ yếu dựa trên thành công?

Không phải vậy, như chúng tôi đã giải thích trước đây. Chúng tôi không chỉ chọn các công ty thành công. Chúng tôi chọn các cặp công ty tương phản cùng ngành, nghĩa là một công ty hoạt động rất tốt, còn công ty còn lại (công ty so sánh) thì hoạt động không tốt.

Liệu các phát hiện của chúng tôi có khái quát hóa được không?

Được, chúng có thể khái quát hóa, nhưng với một số tiêu chuẩn:

←f *Bao trùm nhiều ngành và nhiều công ty.* Chúng tôi không biết liệu các phát hiện này có bao trùm được *tất cả* công ty

hay không. Nhưng chúng tôi tin rằng chúng có khả năng bao trùm nhiều công ty và nhiều ngành, vì các phát hiện của chúng tôi xuất phát từ một tập hợp dữ liệu đa dạng gồm bảy ngành nghề (và không chỉ là một hay hai ngành). Tương tự, vì chúng tôi chỉ nghiên cứu các công ty ở Hoa Kỳ nên cần phải cẩn trọng khi mở rộng những phát hiện này ra các quốc gia và nền văn hóa khác.

←f *Bao trùm thời gian.* Mặc dù chỉ nghiên cứu trong khoảng thời kỳ 1970–2002, nhưng chúng tôi hoàn toàn tin rằng các phát hiện này rất thích hợp cho năm 2011 và về sau. Lý do là vì chúng tôi đã cố ý lựa chọn các ngành có đặc điểm bấp bênh và điên đảo cao. Chừng nào mà thế giới vẫn còn tiếp tục bấp bênh, những gì mà các ngành này trải qua trong thời kỳ điên đảo vẫn có khả năng trở thành chuẩn mực cho những gì phía trước, khiến cho những hiểu biết có được từ nghiên cứu của chúng tôi hoàn toàn ứng dụng được cho tương lai.

Liệu có thể có định kiến tiềm ẩn nào khi chỉ dựa vào các dữ liệu lịch sử?

Đấy cũng có thể là một vấn đề tiềm ẩn nhưng phương pháp của chúng tôi giảm thiểu khả năng này. Chúng tôi cố gắng thu thập cho được các dữ liệu *lịch sử* chứ không phải như những bài viết hiện thời chỉ diễn giải lịch sử bằng cách nhìn lại những gì đã xảy ra. Ví dụ người ta có thể dùng một bài báo viết vào năm 2000, nhìn lại những năm đầu thành lập của Intel trong thập niên 70; một giải pháp như vậy dựa vào *sự diễn giải* lịch sử, và diễn giải này có thể được tô điểm thêm bởi những thành công của Intel vào năm 2000. Giải pháp này thường dẫn đến một vấn đề được gọi là *lỗi quy kết*[9]. Ngược lại, chúng tôi trở lại những *dữ kiện lịch sử* và thu thập thông

tin về những sự kiện liên quan đến Intel *như nó đã xảy ra* vào những năm 70. Tại thời điểm này, Intel chưa đạt được những thành công vĩ đại nên chẳng ai có thể mắc những lỗi quy kết này được.

Liệu chúng ta có thể xem đây là những quan hệ nhân quả?

Rất nhiều nghiên cứu khoa học xã hội, gồm hầu hết các nghiên cứu về quản trị và các nghiên cứu của chúng tôi, đều không thể quy kết cho quan hệ nhân quả nếu điều kiện đó liên quan đến quan hệ nhân quả tất yếu ("một thay đổi ở *x* chắc chắn sẽ dẫn đến một thay đổi ở *y*"). Theo truyền thống lâu đời trong nghiên cứu quản lý chiến lược và tổ chức, thay vào đó chúng tôi tìm những diễn giải biệt lập *có thể* đưa ra những khác biệt về hiệu quả hoạt động giữa hai công ty. Chúng tôi chọn lọc từ ngữ hết sức cẩn thận khi nêu những phát biểu mang tính có khả năng xảy ra như "Dường như có mối liên hệ giữa *x* và kết quả thực hiện" và "Một sự tăng lên ở *x* có thể dẫn đến một sự tăng lên ở *y*" chứ không phải là những phát biểu mang tính tất yếu.

Liệu có vấn đề về "bị nghịch đảo quan hệ nhân quả" hay không?

Bị nghịch đảo quan hệ nhân quả xuất hiện khi diễn giải đi theo chiều hướng ngược với giả thuyết ban đầu. Ví dụ như lúc đầu bạn có thể nghĩ rằng cải cách sẽ dẫn đến thành công cho công ty, trong khi trong thực tế, chính thành công của công ty mới dẫn đến cải cách tốt hơn (công ty thành công hơn thì có nhiều tiền hơn để đầu tư vào cải cách). Chúng tôi hầu như đã tránh được vấn đề này nhờ dựa vào các tư liệu lịch sử mà qua đó có thể xác định được *khi nào* những hoạt động cụ thể bắt đầu, nhờ vậy mà biết được yếu tố nào xảy ra trước.

Có công ty nào khác cũng theo những nguyên tắc này nhưng lại không đạt được mức độ thành công tương tự hay không?

Vì chúng tôi không nghiên cứu tất cả công ty ở Hoa Kỳ nên không thể khẳng định liệu có tình huống này hay không. Nhưng những điều sau đây khiến cho tình huống này khó xảy ra:

- Tập hợp các dữ liệu đa dạng (bảy ngành khác nhau) làm giảm khả năng những phát hiện của chúng tôi chỉ là trường hợp cá biệt của một hoặc hai công ty và/hoặc ngành.
- Như đã nêu ở trên, chúng tôi *không* quy kết cho chuỗi quan hệ nhân quả mang tính tất yếu – nghĩa là nếu bạn làm theo những nguyên tắc này thì bạn sẽ đạt được kết quả ưu việt (được đảm bảo). Chúng tôi nêu rằng theo đuổi những nguyên tắc này *sẽ cải thiện khả năng thành công*.
- Các công ty 10X của chúng tôi đã thực hiện *toàn bộ* nguyên tắc nêu trong quyển sách này; các công ty nào chỉ thực hiện một hoặc một vài nguyên tắc ấy hầu như không thể đạt được kết quả ưu việt.

Các đặc tính của ngành không giải thích được kết quả hay sao?

Chúng tôi kiểm soát ảnh hưởng các điều kiện của ngành bằng cách nghiên cứu mỗi ngành hai công ty (cặp tương xứng). Mặc dù đối diện những điều kiện tương tự nhau của ngành, thế nhưng hoạt động và kết quả thực hiện của hai công ty lại khác nhau đáng kể. Bởi vì các yếu tố ngành được duy trì không đổi cho mỗi cặp công ty nên chỉ riêng đặc tính ngành không thể giải thích được những khác biệt này.

Phải chăng các công ty 10X đơn thuần chỉ gặp may mắn?

Các nhà phê bình phương pháp nghiên cứu quản trị đôi khi chỉ trích rằng vai trò của may rủi thường không được đề cập trong phân tích. Thay vì bỏ qua vai trò của may rủi, chúng tôi xác định cơ cấu, thu thập dữ liệu về các sự kiện may mắn và xui rủi và nghiên cứu vai trò của những sự kiện này khi giải thích về kết quả thực hiện. Chúng tôi đã dành cả Chương 7 để nói về những phát hiện của chúng tôi về sự may rủi.

Sẽ ra sao nếu một vài công ty không hoạt động tốt sau thời kỳ nghiên cứu?

Nếu có xảy ra như vậy thì điều này cũng không có nghĩa những gì chúng tôi đã phát hiện được là vô giá trị. Sự khẳng định của chúng tôi có giới hạn; chúng tôi nghiên cứu công ty theo kỷ nguyên, không phải kết quả thực hiện kéo dài vô tận. Ở những công ty cụ thể này, kết quả thực có thể không kéo dài mãi mãi vì những lý do sau đây:

- Công ty có thể ngưng thực hiện những yếu tố đã giúp họ trở nên thành công.[10]
- Sau một khoảng thời gian dài có thể họ cần phải tái định hướng hoặc đưa ra những động thái mới.
- Đối thủ cạnh tranh có thể sẽ đuổi kịp và sao chép những hoạt động của họ khiến cho công thức thành công ban đầu trở nên kém hiệu nghiệm.
- Thị trường chứng khoán có thể sẽ hiểu rõ được các yếu tố thành công của công ty và vì vậy sẽ tính những yếu tố này vào giá trị cổ phiếu của công ty, khiến cho lợi nhuận cổ phiếu phi thường trong tương lai của những công ty này sẽ trở nên khó đạt hơn.

Bất kỳ giải thích nào trong những giải thích này đều có thể làm cho kết quả hoạt động của công ty bị hủy hoại. Chỉ vì kết quả hoạt động vĩ đại không tồn tại mãi thì không có nghĩa là những yếu tố hàng đầu đã giúp đạt được những kết quả ấy trở nên vô giá trị.

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU: CHỌN CÔNG TY 10X

Chúng tôi sử dụng ba nguyên tắc lựa chọn tổng quát để xác định tập hợp các công ty có thành tích thực hiện nổi trội cho nghiên cứu của chúng tôi:

1. Họ đạt được những kết quả ngoạn mục; họ là những người chiến thắng rõ ràng trên thị trường chứng khoán và trong ngành của họ trong khoảng thời kỳ nghiên cứu của chúng tôi.
2. Họ thuộc những ngành có tính chất bấp bênh và cực kỳ điên đảo.
3. Thời gian đầu họ là những công ty dễ bị tấn công (là những công ty non nớt hoặc có quy mô nhỏ khi cổ phần hóa vào năm 1971 hoặc sau đó).

Chúng tôi bắt đầu bằng một tập hợp dữ liệu lấy từ cơ sở dữ liệu của Trung tâm nghiên cứu về giá chứng khoán (CRSP) của trường Đại học Chicago và tiến hành qua 11 bước “lọc” để sàng lọc lại.

QUY TRÌNH SÀNG LỌC ĐỂ XÁC ĐỊNH CÁC CÔNG TY HOẠT ĐỘNG NỔI TRỘI

SÀNG LỌC LẦN 1. Bắt đầu với 20.400 công ty xuất hiện đầu tiên trong CRSP năm 1971 hoặc sau đó. Bỏ qua những công ty xuất hiện sau năm 1995 *Còn lại 15.852 công ty*
SÀNG LỌC LẦN 2. Công ty vẫn còn tồn tại sau tháng Sáu năm 2002 *Còn lại 3.646 công ty*
SÀNG LỌC LẦN 3. Kết quả thực hiện TSR ít nhất gấp 3 lần vào năm 2002* *Còn lại 368 công ty*
SÀNG LỌC LẦN 4. Công ty IPO (bắt đầu cổ phần hóa) thực sự của Hoa Kỳ trong thời kỳ 1971–1990 *Còn lại 187 công ty*
SÀNG LỌC LẦN 5. Loại những công ty nhỏ vào thời điểm 2001 *Còn lại 124 công ty*
SÀNG LỌC LẦN 6. Có 15 năm đạt kết quả thực hiện TSR ít nhất gấp 4 lần kể từ khi IPO* *Còn lại 50 công ty*
SÀNG LỌC LẦN 7. Loại bỏ những công ty có kiểu mẫu thành tích không nhất quán *Còn lại 25 công ty*
SÀNG LỌC LẦN 8. Chỉ những ngành bấp bênh và điên đảo *Còn lại 12 công ty*
SÀNG LỌC LẦN 9. Kiểm tra cờ đỏ (những vấn đề liên quan) *Còn lại 9 công ty*
SÀNG LỌC LẦN 10. Loại bỏ những công ty quá lớn và lâu đời khi IPO *Còn lại 8 công ty*

SÀNG LỌC LẦN 11. Có kết quả hoạt động tốt hơn mức trung bình của ngành *Còn lại 7 công ty*

* Tỷ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy của công ty so với thị trường (xem "Các định nghĩa chính")

Sàng lọc lần 1: Chọn công ty xuất hiện đầu tiên trong CRSP trong khoảng 1971-95. Chúng tôi lập luận rằng đưa dữ liệu lần đầu tiên vào CRSP là một ước tính tốt khi một công ty cổ phẩn hóa (xem Sàng lọc lần 4).[11]

Sàng lọc lần 2: Giữ lại những công ty vẫn còn hoạt động sau tháng Sáu năm 2002. Chúng tôi chỉ muốn đưa vào những công ty vẫn đang hoạt động vào thời điểm kết thúc thời kỳ quan sát của chúng tôi là năm 2002.

Sàng lọc lần 3: Đáp ứng ngưỡng kết quả cổ phiếu ban đầu. Chúng tôi loại những công ty có tỷ lệ lợi nhuận tích lũy hàng tháng so với mức của thị trường thấp hơn 3.0, dựa trên thời gian tính từ ngày cuối tháng CRSP đầu tiên cho đến ngày 28/6/2002 (xem "Các định nghĩa chính").[12]

CÁC ĐỊNH NGHĨA CHÍNH

▶ ***Tổng lợi nhuận hàng tháng:*** tổng lợi nhuận trả cho cổ đông trong một tháng cho trước, bao gồm cả cổ tức tái đầu tư, đối với một chứng khoán riêng lẻ (individual security) (còn được gọi là tổng lợi nhuận cổ đông – TSR)

▶ ***Lợi nhuận cổ phiếu tích lũy:*** giá trị gộp của lượng tiền Y (Y$) đầu tư vào một cổ phiếu riêng lẻ giữa thời gian t1 và t2, dùng công thức Y$ x (1 + Tổng lợi nhuận hàng tháng ở m1) x (1 + Tổng lợi

nhuận hàng tháng ở m2) x... (1 + Tổng lợi nhuận hàng tháng ở t2); trong đó m1 = cuối tháng đầu tiên sau t1, m2 = cuối tháng thứ 2 sau t1, và cứ tiếp tục như vậy.

▶ ***Thị trường chứng khoán phổ thông*** (còn gọi là *thị trường phổ thông* hoặc chỉ đơn giản là *thị trường*): lợi nhuận được đo bằng các chỉ số NYSE/AMEX/NASDAQ, gồm giá trị thị trường kết hợp của tất cả công ty thực hiện những giao dịch này (kể cả cổ tức tái đầu tư), được đo bằng tổng vốn của công ty chia cho tổng vốn của thị trường.

▶ ***Tỷ lệ lợi nhuận tích lũy so với thị trường:*** Vào cuối bất kỳ thời kỳ cho trước nào, tỷ lệ này được tính bằng cách lấy lợi nhuận tích lũy của Y$ đầu tư vào công ty chia cho lợi nhuận tích lũy của Y$ đầu tư vào thị trường chứng khoán phổ thông, với Y$ được đầu tư công ty và thị trường vào cùng một ngày.

Lưu ý: Với ***Sàng lọc lần 6***, chúng tôi cũng dùng công thức tương tự, chỉ thay dữ liệu lợi nhuận hàng tháng bằng lợi nhuận hàng ngày.

Sàng lọc lần 4: Xác minh các công ty này có thực sự là công ty thuộc Hoa Kỳ đã IPO trong giai đoạn 1971-90 hay không. Ở từng công ty còn lại, chúng tôi tiến hành hết sức cẩn thận xác định xem thời điểm công ty cổ phần hóa và đó có phải là công ty thật sự hay không. Chúng tôi loại ra các IPO không theo thông thường như các chi nhánh độc lập của công ty, sáp nhập ngược, sáp nhập, LBO ngược, REIT và có mối quan hệ hợp tác có giới hạn. Chúng tôi cũng loại ra các công ty nước ngoài.

Sàng lọc lần 5: Loại những công ty có doanh thu dưới 500 triệu đôla vào năm 2001. Mặc dù muốn phân tích những công ty non trẻ

và/hoặc có quy mô nhỏ vào thời điểm thành lập, chúng tôi cũng cần phải phân tích các công ty đã phát triển thành những công ty lớn vào cuối thời kỳ quan sát.

Sàng lọc lần 6: Đáp ứng ngưỡng kết quả trên thị trường chứng khoán từ ngày IPO đến 15 năm tiếp theo đó. Chúng tôi sử dụng tiêu chí về kết quả cổ phiếu chính xác và nghiêm ngặt hơn dựa trên số liệu *lợi nhuận hàng ngày* trong khoảng thời gian kể từ ngày IPO của công ty cho đến 15 năm tiếp theo đó. Chúng tôi loại hết các công ty có tỷ lệ lợi nhuận tích lũy trong thời gian này so với thị trường dưới 4.0.

Sàng lọc lần 7: Loại những công ty có kiểu mẫu thành tích không nhất quán. Lý do là để loại những công ty thất thường, thành tích không nhất quán và hay thay đổi, lên xuống.

Sàng lọc lần 8: Chọn những công ty thuộc các ngành có tính bấp bênh và điên đảo cao. Chúng tôi xếp một ngành vào dạng bấp bênh và điên đảo cao nếu nó trải qua nhiều sự kiện có năm đặc điểm sau:

- Sự kiện nằm ngoài tầm kiểm soát của các công ty trong ngành; họ không thể ngăn chúng xảy ra.
- Sự kiện có ảnh hưởng rất nhanh. Vì các mục đích nghiên cứu, chúng tôi định nghĩa “nhanh” có nghĩa là dưới 5 năm. (Thông thường, chúng xảy ra nhanh hơn mức này rất nhiều.)
- Ảnh hưởng của sự kiện có thể gây thiệt hại cho công ty trong ngành; có thể là không gây thiệt hại cho mọi công ty (kể cả công ty đang được nghiên cứu), nhưng có tiềm năng gây thiệt hại.
- Một số đặc điểm quan trọng của sự kiện là *không dự đoán được*. Bản thân sự kiện không phải hoàn toàn không thể dự đoán mà một số yếu tố quan trọng của sự kiện là không thể

dự đoán – thời gian sự kiện xảy ra, cách nó hình thành, hình dạng, ảnh hưởng của nó... (Ví dụ, việc xóa bỏ quy định trong ngành hàng không là có thể dự đoán, nhưng sự xóa bỏ luật định ấy diễn ra với hình thức nào và nó ảnh hưởng ra sao đến sự sàng lọc trong ngành là điều hoàn toàn không thể dự đoán được.)

←f Sự kiện đã thực sự xảy ra; không chỉ là dự đoán.

Chúng tôi thu thập có hệ thống các thông tin về các ngành và áp mã tài liệu cho từng ngành. Dùng các phân tích này chúng tôi phân loại các ngành thành "ổn định", "bấp bênh vừa phải" và "bấp bênh và điên đảo cao". Chúng tôi chọn các công ty nằm trong nhóm ngành ở phân loại sau cùng.

Sàng lọc lần 9: Kiểm tra Cờ đỏ. Chúng tôi thực hiện phân tích "cờ đỏ" để xác định xem liệu công ty có phục hồi được lợi nhuận trong suốt thời kỳ nghiên cứu hay không và/hoặc bị suy yếu về mặt kinh tế vào thời điểm lựa chọn cuối cùng. Chúng tôi loại ra những công ty bất ổn.

Sàng lọc lần 10: Non trẻ và cỡ nhỏ tại thời điểm IPO. Vì chỉ cần những công ty non trẻ hoặc có quy mô nhỏ tại thời điểm IPO nên chúng tôi loại những công ty thâm niên và quy mô lớn tại thời điểm đó ra ngoài.

Sàng lọc lần 11: Vượt mức chỉ số ngành. Mục đích của kiểm tra này là đảm bảo rằng công ty hoạt động tốt không chỉ vì nó thuộc ngành hoạt động tốt. Chúng tôi tạo ra các chỉ số kết quả thực hiện chứng khoán của ngành và loại ra những công ty có lợi nhuận cổ phiếu tích lũy không hơn gấp 3 lần so với lợi nhuận của ngành tính từ ngày IPO của công ty đến 15 năm sau.

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU: CHỌN CÔNG TY SO SÁNH

Dùng các tài liệu lịch sử, chúng tôi tiến hành một nghiên cứu hệ thống để tìm ra những công ty cùng thời cho từng ngành, cho điểm từng công ty và chọn đối tượng tương xứng nhất. Chúng tôi cho điểm các ứng cử viên so sánh theo sáu tiêu chuẩn bên dưới. Tiêu chuẩn từ 1 đến 4 đảm bảo rằng công ty so sánh có xuất phát điểm tương tự với công ty 10X; tiêu chuẩn 5 thể hiện khoảng cách về hiệu quả; và tiêu chuẩn 6 là kiểm tra tính phù hợp về hình thức (face-validity). Các lựa chọn đối tượng so sánh cuối cùng được đánh giá là xuất sắc hoặc rất tốt theo các tiêu chuẩn của chúng tôi, trừ một ngoại lệ (Kirschner, đối tượng chỉ được đánh giá là có thể chấp nhận được).

1. **Phù hợp về kinh doanh (những năm đầu)**. Công ty 10X và ứng cử viên so sánh có ngành kinh doanh tương tự nhau vào thời điểm công ty 10X cổ phần hóa (thực tế mà nói, chúng tôi đã sử dụng năm đầu tiên có được số liệu về thu nhập cổ phiếu trong CRSP, từ đây sẽ gọi là "năm kết hợp").[13]
2. **Phù hợp về thời kỳ**. Ứng cử viên so sánh được thành lập vào khoảng thời gian thành lập công ty 10X.
3. **Phù hợp về quy mô (những năm đầu)**. Hai công ty có cùng quy mô vào thời điểm công ty 10X cổ phần hóa.

4. **Kiểm tra về tính thận trọng**. Vào thời điểm công ty 10X cổ phần hóa, ứng cử viên so sánh *thành công hơn* công ty 10X (đây là một sự sàng lọc nghiêm ngặt hơn để có được một ứng cử viên so sánh có khởi đầu hết sức mạnh mẽ).
5. **Khoảng cách về hiệu quả**. Tỷ lệ thu nhập cổ phiếu tích lũy của ứng cử viên so sánh so với thị trường (từ đây sẽ được gọi tắt là "tỷ lệ") gần hoặc dưới 1.0 trong thời kỳ chọn lọc (nghĩa là thu nhập trả cho cổ đông của ứng cử viên so sánh không tốt hơn thị trường cổ phiếu phổ thông trong suốt thời kỳ này).[14]
6. **Phù hợp về hình thức (năm 2002)**. Ứng viên so sánh "có vẻ hợp lý" khi quan sát hai công ty vào cuối thời kỳ quan sát của chúng tôi; cả hai vẫn tiếp tục cùng chung lĩnh vực kinh doanh.

TÓM TẮT CÁC NHẬN XÉT VỀ MỖI CẶP SO SÁNH

Amgen. Số lượng công ty công nghệ sinh học được xem xét: 12. Tương xứng nhất: *Genentech.* Năm kết hợp: 1983. Cực kỳ tương xứng về mặt kiểm tra tính thận trọng, tính phù hợp về hình thức và khoảng cách về hiệu quả (tỷ lệ trong thời kỳ 1983-2002 = 0,92). Kém tương xứng về mặt thời kỳ và quy mô. Bình luận: Genentech là người dẫn đầu đầu tiên trong ngành công nghệ sinh học (thành lập vào năm 1976), trong khi Amgen là một trong số những công ty công nghệ sinh học mới được thành lập vào năm 1980. Vị trí thứ hai: Chiron, Genzyme.

Biomet. Số lượng công ty sản xuất thiết bị chỉnh hình y tế được xem xét: 10. Tương xứng nhất: *Kirschner.* Năm kết hợp: 1986. Tương xứng rất tốt về lĩnh vực kinh doanh, quy mô và khoảng cách về hiệu quả (tỷ lệ trong thời kỳ 1986-1994 = 0,76). Kém tương xứng về kiểm

tra tính thận trọng, tính phù hợp về hình thức và thời kỳ. Bình luận: Cả Kirschner và Biomet đều tập trung vào thị trường cấy ghép thiết bị chỉnh hình và thiết bị giải phẫu phục hồi. Vị trí thứ hai: Advanced Neuromodulation Systems, Intermedics.

Intel. Số lượng công ty mạch tính hợp được xem xét: 16. Tương xứng nhất: *Advanced Micro Devices (AMD).* Năm kết hợp: 1973. Cực kỳ tương xứng về lĩnh vực kinh doanh, thời kỳ, tính phù hợp về hình thức và khoảng cách về hiệu quả (tỷ lệ trong thời kỳ 1973-2002 =1,05). Kém tương xứng về kiểm tra tính thận trọng và quy mô. Bình luận: Cả Intel lẫn AMD đều do những nhân vật có xuất thân từ công ty sản xuất chất bán dẫn Fairchild Semiconductor vào cuối thập niên 60 và tập trung vào những con chip bộ nhớ. Vị trí thứ hai: Texas Instruments, National Semiconductor.

Microsoft. Số lượng công ty vi tính được xem xét: 10. Tương xứng nhất: *Apple.* Năm kết hợp: 1986. Cực kỳ tương xứng về thời kỳ, tính phù hợp về hình thức và khoảng cách về hiệu quả (tỷ lệ trong thời kỳ 1986-2002 = 0,51). Kém tương xứng về lĩnh vực kinh doanh, kiểm tra tính thận trọng và quy mô. Bình luận: Trong thời kỳ nghiên cứu chính của chúng tôi (từ cuối thập niên 70 đến giữa thập niên 90), Microsoft và Apple đưa ra hai nền tảng máy tính cá nhân có thể thay thế cho nhau và là những kẻ cạnh tranh nhau. Vị trí thứ hai: Lotus, Novell.

Progressive. Số lượng công ty bảo hiểm được xem xét: 16. Tương xứng nhất: *Safeco.* Năm kết hợp: 1973. Cực kỳ tương xứng về lĩnh vực kinh doanh, mặt kiểm tra tính thận trọng và khoảng cách về hiệu quả (tỷ lệ trong thời kỳ 1973-2002 = 0,95). Kém tương xứng về tính phù hợp hình thức, thời kỳ và quy mô. Bình luận: Cũng như Progressive, Safeco là công ty bảo hiểm xe ô tô cao cấp có từ lâu đời. Vị trí thứ hai: GEICO, Employers Casuality.

Southwest Airlines. Số lượng hãng hàng không được xem xét: 25. Tương xứng nhất: *Pacific Southwest Airlines (PSA).* Năm kết hợp: 1973. Cực kỳ tương xứng về lĩnh vực kinh doanh, kiểm tra tính thận trọng, tính phù hợp về hình thức và khoảng cách về hiệu quả (tỷ lệ trong thời kỳ 1973-1987 = 0,99). Kém tương xứng về mặt thời kỳ và quy mô. Bình luận: Southwest Airlines sao chép nguyên dạng mô hình kinh doanh từ PSA. Vị trí thứ hai: Braniff, Continental/Texas.

Stryker. Số lượng công ty thiết bị phẫu thuật được xem xét: 15. Tương xứng nhất: *United States Surgical Corporation (USSC).* Năm kết hợp: 1979. Cực kỳ tương xứng về lĩnh vực kinh doanh, kiểm tra tính thận trọng, tính phù hợp về hình thức và khoảng cách về hiệu quả (tỷ lệ trong thời kỳ 1979-1998 = 1,16). Kém tương xứng về mặt thời kỳ và quy mô. Bình luận: Từ thập niên 70 trở đi, cả USSC và Stryker đều tập trung vào dụng cụ và thiết bị phẫu thuật. Vị trí thứ hai: Birtcher, American Hospital Supply.

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU: PHÂN TÍCH HÀNH TRÌNH 20 DẶM

Như đã thảo luận ở Chương 3, chúng tôi áp mã và phân tích các động thái *Hành trình 20 dặm* của các công ty; nghĩa là họ có các mốc mô tả rõ những giới hạn thấp hơn về hiệu quả và có tự đặt ra những kiềm chế để "giảm tốc độ" trong những thời kỳ tốt đẹp hay không. Chúng tôi ghi lại những mục tiêu mà công ty đã đặt ra và họ có đạt được những mục tiêu ấy hay không, và chúng tôi cũng phân tích tác động của việc gắn kết với nguyên tắc *Hành trình 20 dặm* lên kết quả hoạt động của công ty trong 52 sự kiện suy thoái của ngành.

Phát hiện 1. Các công ty 10X thực hành nguyên tắc Hành trình 20 dặm ở mức độ cao hơn nhiều so với các công ty so sánh (bằng chứng rõ rệt). 6/7 cặp so sánh đã ủng hộ nguyên tắc này một cách mạnh mẽ và chỉ một cặp là ủng hộ tương đối (cặp Amgen và Genentech). Hai công ty so sánh (PSA và Safeco) lúc đầu đi theo giải pháp *Hành trình 20 dặm* nhưng qua thời gian họ lại phớt lờ nó.

Hai công ty so sánh, Genentech và Apple, về sau mới thực hành giải pháp *Hành trình 20 dặm*. Rất ít bằng chứng cho thấy các công ty so sánh còn lại (USSC, Kirschner và AMD) có giải pháp *Hành trình 20 dặm* (xem bảng "Các cặp tương phản về Hành trình 20 dặm cho đến hết năm 2002" ở Chương 3).

Phát hiện 2. Các công ty thực hành nguyên tắc Hành trình 20 dặm tại một thời điểm nào đó có kết quả hoạt động tốt hơn rất nhiều trong những thời kỳ suy thoái ngành diễn ra sau đó so với các công ty không thực hành nguyên tắc này (bằng chứng rõ rệt). Có những bằng chứng rõ rệt xác nhận phát hiện này trong cả bảy cặp nghiên cứu. Một số công ty so sánh không gắn bó với nguyên tắc *Hành trình 20 dặm* đã hoạt động kém trong những thời kỳ suy thoái của ngành.

Như bảng dưới đây nêu rõ, lợi ích từ việc thực hành Hành trình 20 dặm *trước khi* ngành rơi vào thời kỳ khó khăn là rất lớn. Thực hành Hành trình 20 dặm thường gắn liền với việc có được kết quả tốt (29 sự kiện) hơn là có kết quả xấu (0) trong những thời kỳ khó khăn. *Không* thực hành Hành trình 20 dặm thường gắn liền với việc có những kết quả xấu (20) hơn là có được kết quả tốt (3).

Như được trình bày trong bảng, các công ty so sánh cũng đạt được lợi ích từ Hành trình 20 dặm với số lần ít ỏi (4) họ áp dụng nó. Tương tự như vậy, một số ít lần (2) các công ty 10X không thực hành Hành trình 20 dặm, kết quả mang lại là tiêu cực. *Các công ty 10X đã hoạt động tốt hơn nhiều trong những thời kỳ khó khăn của ngành vì họ gắn kết với giải pháp Hành trình 20 dặm từ trước, trong khi các công ty so sánh phải chịu kết quả hoạt động kém trong thời kỳ khó khăn do họ gắn kết không thường xuyên với giải pháp này.*

THỰC HÀNH HÀNH TRÌNH 20 DẶM VÀ KẾT QUẢ TRONG NHỮNG THỜI KỲ KHÓ KHĂN CỦA NGÀNH

Loại kết hợp (Hành trình 20 dặm + Kết quả)	**Số lượng sự kiện (%)**		
	Công ty 10X	*Công ty so sánh*	*Tổng*
Sự kiện suy thoái ngành	27	25	52
Thực hành Hành trình 20 dặm	25 (100%)	4 (100%)	29 (100%)
Hành trình 20 dặm + Kết quả tốt	25 (100%)	4 (100%)	29 (100%)
Hành trình 20 dặm + Kết quả xấu	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Không thực hành Hành trình 20 dặm	2 (100%)	21 (100%)	23 (100%)
Không Hành trình 20 dặm + Kết quả tốt	0 (0%)	3 (15%)	3 (13%)
Không Hành trình 20 dặm + Kết quả xấu	2 (100%)	18 (85%)	20 (87%)

Mẫu: 52 thời kỳ suy thoái ngành
Ghi chú: Số lượng năm so sánh được về công ty 10X và công ty so sánh.

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU: PHÂN TÍCH CẢI CÁCH

Như đã đề cập trong Chương 4, chúng tôi đã tiến hành phân tích 290 sự kiện cải cách để xác định loại và mức độ cải cách ở các công ty 10X và công ty so sánh.

Thuật ngữ "cải cách" là một khái niệm đa diện, bao hàm nhiều chiều kích. Đầu tiên, cải cách đề cập đến các phạm vi khác nhau, như cải cách sản phẩm, cải cách cơ chế vận hành và cải cách mô hình kinh doanh. Điều gì tạo nên cải cách then chốt là tùy vào ngành hoạt động.

Thứ hai, mức độ cải cách cũng được đề cập đến rất nhiều.[15] Một cải cách triệt để hoặc cải cách hoàn toàn thì có kết quả hoạt động hoặc sự cải thiện về đặc tính rất lớn so với những điều đang có, trong khi một cải cách tăng thêm hoặc cải cách dần dần thì lại có kết quả hoạt động hoặc sự cải thiện về đặc tính nhỏ. Chúng tôi phân loại cải cách theo ba mức độ: nhỏ, trung bình hoặc lớn. Chúng tôi nói một công ty *cải cách* có nghĩa là công ty đó có một số cải cách thuộc loại *lớn* và *trung bình*.

Thứ ba, có thể sử dụng một số điểm tham chiếu – cải cách so với cái gì? Một loại điểm tham chiếu liên quan đến những gì trước đây công ty đã đưa ra (điểm tham chiếu nội bộ). Loại điểm tham chiếu

khác liên quan đến những gì đang có trên thị trường vào thời điểm ấy (điểm tham chiếu bên ngoài). Chúng tôi dùng loại điểm tham chiếu thứ hai này.

Thứ tư, có thể xảy ra trường hợp một sản phẩm cải cách không thành công về mặt thương mại. Điều quan trọng là không nên lẫn lộn giữa cải cách và kết quả tài chính ở thị trường.

Chúng tôi bắt đầu bằng cách xác định những lĩnh vực cải cách quan trọng nhất của từng ngành. Chúng tôi cũng đánh giá *ngưỡng cải cách* của từng ngành – bản chất của ngành đòi hỏi một công
ty muốn tham gia vào ngành phải có khả năng cải cách đến mức độ nào. Trong khi một số ngành có ngưỡng cải cách rất cao (ví dụ ngành công nghệ sinh học) thì một số ngành khác lại có ngưỡng cải cách thấp (ví dụ ngành hàng không).

Chúng tôi phân loại sự kiện cải cách bằng cách phân tích lịch sử công ty và các tư liệu truyền thông để xác định các công bố về cải cách.[16] Để phân loại mức độ về tính chất cải cách, chúng tôi tạo ra các nhóm sau:

- *Cải cách lớn.* Cải cách mang lại kết quả hoạt động hoặc cải thiện về đặc tính rõ ràng là ở mức độ rất cao so với những sản phẩm/dịch vụ hiện có trên thị trường. Chúng thường được gọi là “tiên phong”, “triệt để” hoặc “đột phá”.
- *Cải cách trung bình.* Cải cách đem lại một mức độ kết quả hoặc cải thiện về đặc tính ở mức vững chắc.
- *Cải cách nhỏ.* Cải cách có đem lại một số kết quả và cải thiện về đặc tính, nhưng rõ ràng không biểu hiện sự tiến triển lớn.

Phát hiện 1. Các công ty trong nghiên cứu của chúng tôi đã tạo ra một số lượng cải cách trong suốt thời kỳ được nghiên cứu (bằng chứng tốt). Nhìn chung, chúng tôi đã đếm được 290 sự kiện cải

cách ở các công ty: 31 cải cách lớn, 45 cải cách trung bình và 214 cải cách nhỏ (xem bảng). 12 công ty rõ ràng đã có cải cách trong suốt thời kỳ được nghiên cứu. Hai công ty Safeco và Kirschner không có cải cách.

Phát hiện 2. Dường như có tác động "ngưỡng" cải cách: các công ty thuộc các ngành mà cải cách đóng một vai trò quan trọng đã cải cách nhiều hơn (bằng chứng tốt). Các công ty thuộc các ngành có ngưỡng cải cách cao (công nghệ sinh học, chất bán dẫn, máy tính cá nhân) trung bình thực hiện 7,5 cải cách lớn/trung bình trong suốt thời kỳ được nghiên cứu, trong khi con số này là 5,0 ở các ngành có ngưỡng cải cách trung bình (thiết bị y tế) và 2,8 ở các ngành có ngưỡng cải cách thấp (hàng không, bảo hiểm ô tô).

Phát hiện 3. Các công ty 10X không cải cách nhiều hơn các công ty so sánh (bằng chứng mạnh mẽ). Bảng dưới đây không thể hiện một kiểu mẫu rõ ràng nào ở các cặp so sánh. Ba công ty 10X rõ ràng là cách tân hơn khi có số lượng cải cách ở mức lớn/trung bình (Intel nhiều hơn AMD; Progressive nhiều hơn Safeco; Biomet nhiều hơn Kirschner). Ở bốn cặp còn lại, xu hướng dường như ngược lại: các công ty so sánh cách tân hơn các công ty 10X (PSA nhiều hơn Southwest Airlines; Genentech nhiều hơn Amgen; USSC nhiều hơn Stryker; Apple nhiều hơn Microsoft).

(Ở ngành công nghệ sinh học, có thể dùng bằng sáng chế để thể hiện tính cách tân. Theo dữ liệu do Văn phòng Bằng sáng chế Hoa kỳ cung cấp, Genentech được cấp nhiều bằng sáng chế [772] hơn Amgen [323] kể từ khi thành lập đến năm 2002.17 Ngoài ra, theo dữ liệu do chuyên gia về dữ liệu bằng sáng chế, kiêm giáo sư trường INSEAD, ông Jasjit Singh, cho biết các bằng sáng chế của Genentech luôn được lấy làm trích dẫn cho các bằng sáng chế khác nhiều hơn, một thước đo mức độ cải cách: mức trích dẫn trung

bình ở mỗi bằng sáng chế của Genentech là 7,09 so với 4,23 của Amgen.18 Vì vậy, Genentech cách tân nhiều hơn dựa trên thước đo là bằng sáng chế, khẳng định lập luận cách tân của chúng tôi.)

Phát hiện 4. Công ty 10X theo đuổi cải cách nhỏ nhiều hơn công ty so sánh (một vài bằng chứng). Tại 5/7 cặp so sánh, các công ty 10X có tổng số cải cách nhỏ nhiều hơn công ty so sánh (xem cột cuối cùng trong bảng sau đây). Xu hướng này gắn chặt với quan điểm về *Hành trình 20 dặm*: các công ty tuân theo chính sách thực hiện "tiến triển theo từng bước nhỏ" dường như nhấn mạnh vào các cải cách tuy nhỏ nhưng thường xuyên.

		Công ty 10X			Công ty so sánh			10X có cách tân hơn?*	10X cải cách nhỏ nhiều hơn?
Cặp so sánh	*Ngưỡng cải cách của ngành*	*Số lượng cải cách lớn*	*Số lượng cải cách trung bình*	*Số lượng cải cách nhỏ*	*Số lượng cải cách lớn*	*Số lượng cải cách trung bình*	*Số lượng cải cách nhỏ*	*Công ty 10X so với công ty so sánh*	*Công ty 10X so với công ty so sánh*
Intel và AMD	Cao	4	6	15	1	4	11	Có: 10 so với 5	Có: 15 so với 11
Amgen và Genentech	Cao	2	2	8	6	2	4	Không: 4 so với 8	Có: 8 so với 4
Microsoft và Apple	Cao	2	6	23	6	4	14	Không: 8 so với 10	Có: 23 so với 14
Biomet và Kirschner†	Trung bình	2	3	4	0	0	2	Có: 5 so với 0	Có: 4 so với 2
Stryker và USSC‡	Trung bình	1	6	77	3	5	41	Không: 7 so với 8	Có: 77 so với 41
Southwest và PSA	Thấp	1	2	3	2	3	7	Không: 3 so với 5	Không: 3 so với 7
Progressive và Safeco	Thấp	1	2	2	0	0	3	Có: 3 so với 0	Không: 2 so với 3
Trung bình		2	3	8	2	3	7		
Tổng cộng		13	27	132	18	18	82	3Có,4 Không	5Có,2 Không

Mẫu: 290 sự kiện cách tân. Lưu ý: Các con số có thể so sánh của các năm được tính cho các công ty 10X và công ty so sánh.

* Cách tân hơn = có số lượng nhiều nhất ở các cải cách đáng kể, được xác định bằng tổng của số lượng cải cách lớn và cải cách trung bình.

† Thông tin chưa hoàn chỉnh.

‡ Cả hai công ty đều chỉ đến năm 1997.

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU: PHÂN TÍCH BẮN ĐẠN NHỎ - RỒI ĐẾN - ĐẠI BÁC

Thảo luận ở Chương 4 dựa trên phân tích của chúng tôi về sự thịnh hành của giải pháp bắn đạn nhỏ – rồi đến – đại bác và kết quả của 62 sự kiện *bắn đại bác* của các công ty 10X và công ty so sánh. Chúng tôi thực hiện một cuộc phân tích sự kiện lịch sử bằng cách nhận diện, đếm và phân tích các phát đạn nhỏ và đại bác.[19]

Phát hiện 1. Công ty 10X theo đuổi giải pháp bắn đạn nhỏ nhiều hơn công ty so sánh (có bằng chứng mạnh mẽ). Ở 5/7 cặp, công ty 10X áp dụng giải pháp bắn đạn nhỏ nhiều hơn công ty so sánh. Có hai cặp công ty thực hiện giải pháp này ở mức độ như nhau (cặp Southwest và PSA, cặp Amgen và Genentech).

Phát hiện 2. Công ty 10X đã không bắn nhiều đại bác hơn công ty so sánh (có bằng chứng mạnh mẽ). Như được thể hiện trong Bảng 1 tiếp theo đây (Cột 1), có 5 cặp trong đó công ty so sánh bắn nhiều đại bác hơn, trong khi đó chỉ 2 cặp là có công ty 10X bắn nhiều đại bác hơn (Intel nhiều hơn AMD, Progressive nhiều hơn Safeco).

TỔNG SỐ ĐẠI BÁC

Cột	1	2	3	4
Công ty	**Số phát đại bác**	**Số lượng được ngắm**	**Số lượng không ngắm**	**Được ngắm* (%)**
Southwest	5	4	1	80%
PSA	8	0	8	0%
Intel	7	5	2	71%
AMD	6	3	3	50%
Biomet	1	0	1	0%
Kirschner	3	0	3	0%
Progressive	4	3	1	75%
Safeco	3	0	3	0%
Amgen	3	2	1	67%
Genentech	4	2	2	50%
Stryker	2	1	1	50%
USSC	5	1	4	20%
Microsoft	4	3	1	75%
Apple	7	2	5	29%
Trung bình của công ty 10X	3,7 (Tổng cộng = 26)	2,6 (Tổng cộng = 18)	1,1 (Tổng cộng = 8)	69%
Trung bình của công ty so sánh	5,1 (Tổng cộng = 36)	1,1 (Tổng cộng = 8)	4,0 (Tổng cộng = 28)	22%

Mẫu: 62 sự kiện *bắn đại bác*
Lưu ý: Các con số có thể so sánh của các năm được tính cho các công ty 10X và công ty so sánh. * (Số lượng ở Cột 2)/(Số lượng ở Cột 1)*100

Phát hiện 3. Công ty 10X có tỷ lệ đại bác được ngắm cao hơn công ty so sánh (có bằng chứng mạnh mẽ). Như được thể hiện ở Cột 4 trong bảng trên, khi sử dụng đến đại bác, các công ty 10X đã triển khai các phát đại bác đã ngắm đến 69% trong toàn bộ số lần, trong khi các công ty so sánh chỉ ngắm 22% (hãy nhớ, "ngắm" nghĩa là công ty đã thực hiện việc kiểm tra thực nghiệm trước để đánh giá giải pháp).

Phát hiện 4. Các phát đại bác được ngắm mang lại nhiều kết quả tốt hơn các phát đại bác không ngắm (có bằng chứng mạnh mẽ). Trong tổng các phát đại bác được ngắm đã thực hiện, có 88% mang lại kết quả tốt (xem bảng bên dưới). Ngược lại, chỉ có 23% các phát đại bác *không ngắm* mang lại kết quả tốt. ("Ngắm" là hoạt động diễn ra *trước khi* thực hiện một "ván bài lớn"; tuy nhiên không có gì đảm bảo là việc ngắm này sẽ mang lại kết quả tốt.)

VIỆC NGẮM KHI BẮN ĐẠI BÁC VÀ KẾT QUẢ (TẤT CẢ CÔNG TY)

Loại kết quả	Số lượng phát đại bác được ngắm (%)	Số lượng phát đại bác không được ngắm (%)	Tổng số lượng đại bác
Số lượng kết quả tốt	23 (88%)	7 (23%)	30
Số lượng kết quả không tốt	3 (12%)	23 (77%)	26
Tổng cộng	26 (100%)	30 (100%)	56

Mẫu: 56 (không kể 6 phát đại bác có kết quả không rõ ràng)
Lưu ý: Các con số có thể so sánh của các năm được tính cho các công ty 10X và công ty so sánh.

Phát hiện 5. Công ty 10X thành công hơn với các phát đại bác của họ so với công ty so sánh, chủ yếu là do họ thực hiện nhiều phát đại bác được ngắm hơn (bằng chứng mạnh mẽ). Như bảng tiếp sau đây cho thấy, trong số 26 phát đại bác mà các công ty 10X đã thực hiện, có 18 phát đại bác được ngắm, và 17 phát đại bác trong số này đã thành công. Ngược lại, các công ty so sánh chỉ thực hiện 8 phát đại bác được ngắm (trong tổng số 36) và 6 phát trong số này đã thành công. *Các công ty so sánh có ít cơ hội thành công hơn với những phát đại bác của mình vì quá nhiều trong số các phát đại bác ấy đã không được ngắm.*

VIỆC NGẮM KHI BẮN ĐẠI BÁC VÀ KẾT QUẢ

Loại đại bác	Kết quả	Công ty 10X	Công ty so sánh	Tổng kết quả
Được ngắm	Số lượng kết quả tốt (%)	17 (94%)	6 (75%)	23 (88%)
	Số lượng kết quả kém (%)	1 (6%)	2 (25%)	3 (12%)
	Số lượng đại bác được ngắm (%)	18 (100%)	8 (100%)	26 (100%)
Không ngắm	Số lượng kết quả tốt (%)	3 (37%)	4 (18%)	7 (23%)
	Số lượng kết quả kém (%)	5 (63%)	18 (82%)	23 (77%)
	Số lượng đại bác không ngắm (%)	8 (100%)	22 (100%)	30 (100%)

Mẫu: 56 (không kể 6 phát đại bác có kết quả không rõ ràng)
Lưu ý: Các con số có thể so sánh của các năm được tính cho các công ty 10X và công ty so sánh.

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU: PHÂN TÍCH TIỀN MẶT VÀ RỦI RO BẢNG CÂN ĐỐI

Như đã nêu trong Chương 5, chúng tôi tiến hành phân tích 300 bảng cân đối kế toán của các công ty để xác định mức độ mà các công ty 10X và công ty so sánh xây dựng quỹ dự phòng tiền mặt và sử dụng nợ.

Dựa vào dữ liệu của Compustat, chúng tôi phân tích các tỷ lệ tài chính sau đây cho từng cặp so sánh trên cơ sở hàng năm và xác định mỗi công ty 10X thường xuyên có tỷ lệ tốt hơn công ty so sánh với nó ra sao. Với tiền mặt, tỷ lệ cao hơn được xem là tốt hơn, và với nợ, tỷ lệ thấp hơn thì tốt hơn.

←f Khả năng thanh toán ngay = (tài sản ngắn hạn)/(nợ ngắn hạn) ←f Tiền mặt so với tổng tài sản = (tiền mặt hoặc tương đương)/ (tổng tài sản)

←f Tiền mặt so với nợ ngắn hạn = (tiền mặt hoặc tương đương)/ (nợ ngắn hạn)

←f Tổng nợ so với vốn chủ sở hữu = (nợ dài hạn + nợ ngắn hạn)/ (vốn chủ sở hữu)

←f Nợ dài hạn so với vốn chủ sở hữu = (nợ dài hạn)/(vốn chủ sở hữu)

←f Nợ ngắn hạn so với vốn chủ sở hữu = (nợ ngắn hạn)/(vốn chủ sở hữu)

Phát hiện 1. Nhìn chung công ty 10X có bảng cân đối thận trọng hơn những công ty so sánh trong suốt thời kỳ được quan sát (bằng chứng mạnh mẽ). Như được nêu ra trong bảng bên dưới, các công ty 10X nhìn chung có tỷ lệ về tiền mặt và nợ tốt hơn trong nhiều năm hơn so với công ty so sánh trong thời kỳ quan sát (cột "Tất cả Năm"). Theo các thước đo này, họ ít chấp nhận rủi ro hơn.

Phát hiện 2. Nhìn chung công ty 10X có bảng cân đối thận trọng hơn trong 5 năm đầu khi trở thành công ty cổ phần so với các công ty so sánh (bằng chứng mạnh mẽ). Phát hiện 1 có thể đơn giản chỉ là do công ty 10X đã hoạt động tốt hơn (và vì thế mà có được một bảng cân đối mạnh hơn). Nhưng như bảng dưới đây thể hiện, nhìn chung công ty 10X có các tỷ lệ tài chính tốt hơn công ty so sánh trong 5 năm đầu trở thành công ty cổ phần (cũng như trong 10 năm đầu). Theo các thước đo này, ngay từ đầu họ đã ít liều lĩnh chấp nhận mạo hiểm.

Phát hiện 3. Nhìn chung công ty 10X có bảng cân đối thận trọng hơn trong năm đầu tiên khi trở thành công ty cổ phần so với các công ty so sánh (bằng chứng khá tốt). Nếu chúng ta nhìn vào *năm đầu tiên* khi họ là công ty cổ phần (cột "Năm IPO" trong bảng bên dưới), công ty 10X có tỷ lệ tiền mặt tốt hơn công ty so sánh, và họ đã hoạt động tốt hơn ở hai tỷ lệ nợ: với tỷ lệ nợ dài hạn đều ngang nhau qua các nhóm (ba công ty so sánh là PSA, Genentech, Apple có mức nợ thấp hơn các công ty 10X tương ứng trong những năm IPO tương ứng).

SO SÁNH VỀ TỶ LỆ TÀI CHÍNH (TẤT CẢ CÔNG TY)

Phạm vi	Tỷ lệ	% thời gian công ty 10X có tỷ lệ tốt hơn so với công ty so sánh				Ai làm tốt hơn?
		Tất cả Năm*	5 Năm†	10 Năm‡	Năm IPO§	
Tiền mặt	Khả năng thanh toán ngay	72%	83%	72%	83%	10X
	Tiền mặt so với tổng tài sản	80%	83%	80%	67%	10X
	Tiền mặt so với nợ ngắn hạn	80%	90%	80%	83%	10X
Nợ	Tổng nợ so với vốn chủ sở hữu	64%	80%	80%	67%	10X
	Nợ dài hạn so với vốn chủ sở hữu	61%	61%	67%	50%	Hỗn hợp
	Nợ ngắn hạn so với vốn chủ sở hữu	64%	87%	78%	100%	10X

* Tất cả Năm = từ năm đầu tiên trong đó cả công ty 10X và công ty so sánh đều trở thành công ty cổ phần và các dữ liệu tài chính sẵn có cho đến năm 2002 (con số có thể so sánh được của các năm đối với công ty 10X và công ty so sánh).

† 5 Năm = từ năm IPO đến 5 năm sau đó.

‡ 10 Năm = từ năm IPO đến 10 năm sau đó.

§ Năm IPO = năm tài khóa đầu tiên trong đó các công ty trở thành công ty cổ phần.

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU: PHÂN TÍCH PHÂN LOẠI RỦI RO

Chủ đề về phân tích rủi ro trong Chương 5 dựa trên việc phân tích 114 sự kiện quyết định sau đây.

Chúng tôi phân tích các loại rủi ro sau:

- *Rủi ro Đường Tử thần:* Rủi ro này có thể kết liễu hoặc gây thiệt hại nặng nề cho doanh nghiệp.
- *Rủi ro Bất xứng:* Mặt tiêu cực tiềm ẩn to lớn hơn mặt tích cực tiềm ẩn rất nhiều.
- *Rủi ro Không thể kiểm soát:* Rủi ro này khiến doanh nghiệp đối diện với những tác động và sự kiện mà họ có rất ít khả năng kiểm soát hoặc kiềm chế được chúng.

Phát hiện 1. Nhìn chung các công ty 10X ít đưa ra những quyết định liên quan đến rủi ro Đường Tử thần hơn so với các công ty so sánh (bằng chứng mạnh mẽ). Trung bình, các công ty so sánh đưa ra 2,9 quyết định liên quan đến rủi ro Đường Tử thần (36% quyết định, hoặc gần 4/10 quyết định), so với con số là 0,9 (10% hoặc 1/10) của các công ty 10X (xem bảng bên dưới).

Phát hiện 2. Nhìn chung các công ty 10X ít đưa ra những quyết định liên quan đến rủi ro Bất xứng hơn so với các công ty so sánh

(bằng chứng mạnh mẽ). Trong khi các công ty so sánh đưa ra 36% quyết định liên quan đến loại rủi ro này, thì ở các công ty 10X chỉ là 15%.

Phát hiện 3. Nhìn chung các công ty 10X ít đưa ra những quyết định liên quan đến rủi ro Không thể kiểm soát hơn so với các công ty so sánh (bằng chứng mạnh mẽ). Tỷ lệ quyết định liên quan đến loại rủi ro này ở các công ty 10X về căn bản thấp hơn các công ty so sánh (42% và 73%).

Phát hiện 4. Nhìn chung các công ty 10X đưa ra các quyết định ít rủi ro hơn (bằng chứng mạnh mẽ). Ở bảng bên dưới, 56% quyết định do các công ty 10X thực hiện là có mức rủi ro thấp so với con số chỉ 22% của các công ty so sánh (một quyết định ít rủi ro không liên quan đến *bất kỳ* loại rủi ro nào trong số ba loại rủi ro vừa nêu trên). Ngược lại, công ty so sánh thực hiện 43% quyết định rủi ro cao so với con số chỉ 22% của công ty 10X.

LOẠI VÀ MỨC ĐỘ RỦI RO LIÊN QUAN ĐẾN CÁC QUYẾT ĐỊNH

Loại quyết định	Công ty 10X	Công ty so sánh	Công ty 10X hay công ty so sánh liều lĩnh hơn?
Số lượng trung bình các quyết định được phân tích ở từng công ty	8,4	7,9	
Quyết định liên quan đến rủi ro Đường Tử thần, % (số lượng trung bình)	10% (0,9)	36% (1,9)	Công ty so sánh
Quyết định liên quan đến rủi ro Bất xứng, % (số lượng trung bình)	15% (1,3)	36% (2,9)	Công ty so sánh

Quyết định liên quan đến rủi ro Không thể kiểm soát, % (số lượng trung bình)	42% (3,6)	73% (5,7)	Công ty so sánh
Quyết định thuộc loại rủi ro thấp*, % (số lượng trung bình)	56%	22%	Công ty so sánh
Quyết định thuộc loại rủi ro trung bình†, % (số lượng trung bình)	22%	35%	
Quyết định thuộc loại rủi ro cao‡, % (số lượng trung bình)	22%	43%	
	100%	100%	

Mẫu: 114 quyết định

Lưu ý: Số lượng so sánh được qua các năm được tính cho các công ty 10X và công ty so sánh. Các rủi ro Đường Tử thần, Bất xứng và Không thể kiểm soát không phải là loại rủi ro loại trừ lẫn nhau (% là liên quan đến tỷ lệ của tất cả quyết định phân tích). Rủi ro thấp, rủi ro trung bình và rủi ro cao là loại trừ lẫn nhau.

* Rủi ro thấp = Không có rủi ro Đường Tử thần, không rủi ro Bất xứng, không rủi ro Không thể kiểm soát.

† Rủi ro trung bình = không có rủi ro Đường Tử thần, nhưng có rủi ro Bất xứng hoặc rủi ro Không thể kiểm soát.

‡ Rủi ro cao = có rủi ro Đường Tử thần và/hoặc cả hai rủi ro Bất xứng và rủi ro Không thể kiểm soát.

Phát hiện 5. Công ty 10X có tỷ lệ thành công cao hơn ở tất cả các loại rủi ro (bằng chứng tốt). Hai bảng kế tiếp cho thấy, về các quyết định rủi ro thấp, công ty 10X thành công đến 85% thời gian (so với 64% thành công của công ty so sánh). Với quyết định rủi ro trung bình, công ty 10X có tỷ lệ thành công là 70% (so với công ty so sánh là 50%). Với quyết định rủi ro cao, công ty 10 có tỷ lệ thành công là 45% (so với con số 5% của công ty so sánh). Tương phản ở rủi ro cao khá bất ngờ. Nguyên nhân chính là vì những quyết định này liên quan đến sự đặt cược lớn – những phát đại bác. Như chúng ta đã

biết trong Phân tích Bắn đạn nhỏ-đến-Đại bác, công ty 10X dành nhiều thời gian hơn để đánh giá / kiểm định dựa trên thực nghiệm những đặt cược ấy (bằng cách bắn các phát đạn nhỏ) trước khi tiến hành, làm tăng cơ hội thành công.

RỦI RO VÀ THÀNH CÔNG Ở QUYẾT ĐỊNH (CHỈ VỚI CÔNG TY 10X)

Kết quả	Mức rủi ro chấp nhận		
	Thấp (%)	Trung bình (%)	Cao (%)
Kém	0%	15%	55%
OK	15%	15%	0%
Thành công	85%	70%	45%
	100%	100%	100%

Mẫu: 59 quyết định

RỦI RO VÀ THÀNH CÔNG Ở QUYẾT ĐỊNH (CHỈ VỚI CÔNG TY SO SÁNH)

Kết quả	Mức rủi ro chấp nhận		
	Thấp (%)	Trung bình (%)	Cao (%)
Kém	18%	28%	75%
OK	18%	22%	20%
Thành công	64%	50%	5%
	100%	100%	100%

Mẫu: 55 quyết định

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU: PHÂN TÍCH TỐC ĐỘ

Như đã thảo luận ở Chương 5, chúng tôi phân tích 115 thời điểm nhạy cảm với thời gian để xác định tốc độ nhận thức, cân nhắc, quyết định và hành động của các công ty 10X và công ty so sánh.

Chúng tôi định nghĩa *thời điểm khác biệt* là sự kiện mà trong đó có dấu hiệu thay đổi về điều kiện và mức độ rủi ro đang thay đổi theo thời gian.

PHÂN LOẠI THỜI ĐIỂM KHÁC BIỆT (TẤT CẢ CÔNG TY)

Sự kiện	Đặc điểm (%)	
Nhịp độ sự kiện	Chuyển động chậm*: 30%	Chuyển động nhanh: 70%
Bản chất của thời điểm†	Đe dọa: 79%	Cơ hội: 21%
Tính rõ ràng của phản ứng‡	Rõ ràng: 42%	Không rõ ràng: 58%
Kết quả§	Tốt: 68%	Kém: 32%

N=115 thời điểm

* Chuyển động chậm = thời điểm chỉ bộc lộ ra qua một khoảng thời gian dài (thường là hơn ba năm).

† 14 thời điểm không phân loại được.

‡ Tính trong sáng = việc công ty phản ứng ra sao phải khá rõ ràng (không cần cân nhắc trong thời gian dài).

§ Có 13 thời điểm có kết quả không rõ/OK.

Phát hiện 1. Nhận thức sớm thời điểm khác biệt thường gắn liền với kết quả tốt (bằng chứng mạnh mẽ). Như thể hiện ở bảng bên dưới, đối với kết quả tốt, nhận thức thời điểm sớm chiếm 71% thời gian (so với chỉ 28% đối với các thời điểm có kết quả kém).

THỜI GIAN NHẬN THỨC THỜI ĐIỂM KHÁC BIỆT VÀ KẾT QUẢ (TẤT CẢ CÔNG TY)

Thời gian nhận thức	Kết quả tốt (%)	Kết quả kém (%)
Sớm*	71%	28%
Muộn	13%	66%

N=101 thời điểm (không tính các quan sát không đầy đủ thông tin)
Lưu ý: Phân loại thời gian nhận thức trung bình bị bỏ ra (100% = Sớm + Trung bình + Muộn).
* Sớm = công ty nhận thức được những dấu hiệu đầu tiên hình thành nên một thời điểm khác biệt.

Phát hiện 2. Lợi ích của việc nhanh chóng đưa ra quyết định phụ thuộc vào nhịp độ sự kiện (bằng chứng khá tốt). Nhìn chung, việc nhanh chóng đưa ra quyết định gắn liền với kết quả tốt (xem bảng bên dưới). Thậm chí, điều này còn rõ ràng hơn ở những sự kiện chuyển động nhanh. Nhưng khi sự kiện chuyển động chậm, 61% trường hợp có kết quả tốt lại là những trường hợp có tốc độ đưa ra quyết định chậm/trung bình. Nói cách khác, ở các trường hợp có kết quả tốt, *không phải lúc nào quyết định cũng được đưa ra nhanh chóng*; khá nhiều quyết định được đưa ra với ở nhịp độ chậm nếu tình huống cho phép. Điều này đề ra giải pháp “nhanh khi bắt buộc và chậm nếu có thể”.

TỐC ĐỘ VÀ KẾT QUẢ CỦA QUYẾT ĐỊNH (TẤT CẢ CÔNG TY)

Tốc độ sự kiện	Tốc độ quyết định	Kết quả tốt
Tất cả quan sát (N = 98)	Chậm/Trung bình (%)	35%
	Nhanh* (%)	65%

Sự kiện chuyển động nhanh (N = 69)	Chậm/Trung bình (%)	25%
	Nhanh* (%)	75%
Sự kiện chuyển động chậm (N = 29)	Chậm/Trung bình (%)	61%
	Nhanh* (%)	39%

N=98 (trừ các quan sát không có đủ thông tin)
* Nhanh = quyết định được nhanh chóng đưa ra một khi đã nhận thức được thời điểm.

Phát hiện 3. Việc cân nhắc khi đưa ra quyết định gắn liền với kết quả tốt (bằng chứng mạnh mẽ). Cân nhắc có nghĩa là có bằng chứng cho thấy lãnh đạo doanh nghiệp đã lùi lại một bước, *thu nhỏ*, và suy nghĩ ở mức độ sâu hơn về lý do tại sao mọi việc lại diễn ra như vậy. Ngược lại, khi dùng từ "đối phó", chúng tôi muốn nói rằng việc đưa ra quyết định thiếu sự cân nhắc cặn kẽ, những tình huống mà trong đó nhà lãnh đạo hoặc đã làm theo thông lệ hoặc đưa ra những quyết định bốc đồng. Như bảng bên dưới cho thấy, 63% trường hợp có kết quả tốt có liên quan đến giải pháp được cân nhắc kỹ, trong khi đó, đến 97% trường hợp có kết quả kém đều liên quan đến giải pháp đối phó.

GIẢI PHÁP CÂN NHẮC VỚI GIẢI PHÁP ĐỐI PHÓ VÀ KẾT QUẢ (TẤT CẢ CÔNG TY)

Loại quyết định	Kết quả tốt (%)	Kết quả kém (%)
Cân nhắc	63%	3
Đối phó	37%	97%

N=100 (trừ các quan sát không có đủ thông tin)

Phát hiện 4. Lợi ích của việc nhanh chóng thực hiện phụ thuộc vào nhịp độ của sự kiện (bằng chứng tốt). Nhìn chung, việc nhanh

chóng thực hiện gắn liền với kết quả tốt (xem bảng bên dưới). Điều này còn được nhấn mạnh hơn khi với sự kiện chuyển động nhanh, với 81% các tình huống có kết quả tốt đều gắn liền với việc nhanh chóng thực hiện. Ở các sự kiện chuyển động chậm, bức tranh là một sự pha trộn: có cả việc thực hiện nhanh chóng lẫn chậm/trung bình đều cho ra kết quả tốt.

TỐC ĐỘ THỰC HIỆN VÀ KẾT QUẢ (TẤT CẢ CÔNG TY)

	Tốc độ thực hiện	**Kết quả tốt (%)**
Tất cả quan sát (N = 65)	Chậm/Trung bình (%)	27%
	Nhanh* (%)	73%
Sự kiện chuyển động nhanh (N = 46)	Chậm/Trung bình (%)	19%
	Nhanh* (%)	81%
Sự kiện chuyển động chậm (N = 19)	Chậm/Trung bình (%)	50%
	Nhanh* (%)	50%

N=65 (Ở đây có ít quan sát hơn vì có nhiều lúc các công ty đã không thay đổi điều gì do đó mà cũng không diễn ra thực hiện nào.)

* Nhanh = một khi đã đưa ra quyết định, nhà lãnh đạo nhanh chóng thực hiện nó.

Phát hiện 5. Công ty 10X tuân theo các phát hiện từ 1 đến 4 nhiều hơn công ty so sánh (bằng chứng mạnh mẽ).

- *Thời gian nhận thức*. Các công ty 10X sớm nhận thức được sự xuất hiện của thời điểm khác biệt ở tỷ lệ lớn hơn các công ty so sánh (68% so với 42%).
- *Tốc độ quyết định*. Nhìn chung, các công ty 10X nhanh chóng đưa ra quyết định cho các tình huống ở tỷ lệ lớn hơn các

công ty so sánh (57% so với 45%). Tuy nhiên, họ cũng biết cách *điều tiết* tốc độ quyết định tốt hơn: với những sự kiện có nhịp độ nhanh, tỷ lệ của việc nhanh chóng đưa ra quyết định tăng lên 71% (so với 52% ở công ty so sánh), và tỷ lệ này giảm xuống còn 25% ở các sự kiện có nhịp độ chậm (so với 31% ở công ty so sánh).

- *Cân nhắc so với đối phó*. Các công ty 10X có tỷ lệ cân nhắc khi đưa ra quyết định cao hơn các công ty so sánh (68% so với 14%).
- *Tốc độ thực hiện*. Nhìn chung, về căn bản, công ty 10X có tỷ lệ *không* nhanh chóng thực hiện quyết định cao hơn công ty so sánh (66% so với 63%). Tuy nhiên, họ cũng biết cách *điều tiết* tốc độ thực hiện tốt hơn: tỷ lệ nhanh chóng thực hiện quyết định tăng đến 76% ở các sự kiện có nhịp độ nhanh (so với 62% ở công ty so sánh), và con số này giảm xuống còn 40% đối với sự kiện chuyển động chậm (so với 67% ở công ty so sánh).

Kết quả là, công ty 10X có tỷ lệ kết quả tốt ở thời điểm khác biệt cao hơn công ty so sánh (89% so với 40%).

HÀNH VI LIÊN QUAN ĐẾN QUYẾT ĐỊNH MÀ CÔNG TY 10X VÀ CÔNG TY SO SÁNH ĐÃ TUÂN THEO TRONG NHỮNG THỜI ĐIỂM KHÁC BIỆT

Khía cạnh của thời điểm khác biệt		Công ty 10X (N=57 thời điểm)	Công ty so sánh (N=45 thời điểm)
Thời gian nhận thức	Nhận thức sớm (%)	68%	42%
Tốc độ quyết định	Quyết định nhanh (%)	57%	45%
	Quyết định nhanh đối với sự kiện chuyển động nhanh (%)	71%	52%
	Quyết định nhanh đối với sự kiện chuyển động chậm(%)	25%	31%
Cân nhắc so với đối phó	Cân nhắc khi quyết định (%)	68%	14%
Tốc độ thực hiện	Thực hiện nhanh (%)	66%	63%
	Thực hiện nhanh đối với sự kiện chuyển động nhanh (%)	76%	62%
	Thực hiện nhanh đối với sự kiện chuyển động chậm (%)	40%	67%

N=102 thời điểm (trừ các quan sát không có đủ thông tin)

Lưu ý: Số lượng có thể so sánh được ở các năm tính cho công ty 10X và công ty so sánh. 100% = tất cả quan sát trong phân loại này đối với công ty 10X (công ty so sánh).

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU: PHÂN TÍCH CÔNG THỨC SMaC

Như được bàn luận trong Chương 6, chúng tôi phân tích từng công ty để xác định công ty đó có công thức SMaC đến mức độ nào, và từ đó, chúng tôi thu thập các thành phần của công thức đó. Chúng tôi đã thu thập được tổng cộng 117 thành phần công thức SMaC, các thành phần này được sáng tạo khi nào, chúng có thay đổi hay không, và nếu có thay đổi thì thời điểm thay đổi.

Phát hiện 1. Công ty 10X có công thức SMaC rõ ràng, dễ hiểu (bằng chứng mạnh mẽ). Tất cả 7 công ty 10X đều đã lập ra công thức SMaC ngay từ khi còn là một công ty nhỏ và/hoặc mới thành lập.

Phát hiện 2. Công ty so sánh có công thức SMaC rõ ràng, dễ hiểu (bằng chứng khá tốt). Năm (PSA, Safeco, Apple, Genentech và USSC) trong số bảy công ty so sánh đã lập ra công thức SMaC rõ ràng ngay từ khi còn là công ty nhỏ và/hoặc khi mới thành lập, một công ty có công thức SMaC không rõ ràng (AMD) và một công ty (Kirschner) không có công thức nào cả.

Phát hiện 3. Công ty 10X hiếm khi thay đổi các thành phần trong công thức SMaC của mình (bằng chứng mạnh mẽ). Như bảng bên dưới cho thấy, các công ty 10X chỉ thay đổi trung bình 15% thành phần công thức SMaC của họ trong suốt thời kỳ quan sát.

THAY ĐỔI VỀ THÀNH PHẦN CÔNG THỨC SMaC (CÔNG TY 10X)

Công ty	Số thành phần	Số thành phần thay đổi (%)*	Số năm thay đổi thành phần	Số năm trung bình để thay đổi thành phần	Số năm thực hiện thay đổi đầu tiên
Amgen	10	1 (10%)	10	10	10
Biomet	12	1 (10%)	8	8	8
Intel	11	2 (20%)	23, 30	26	23
Microsoft	13	2 (15%)	21, 24	22	21
Progressive	9	2 (20%)	35, 40	37	35
Southwest	10	2 (20%)	23, 26	24	23
Stryker	9	1 (10%)	19	19	19
Trung bình	10	15%	24		20

* Con số phần trăm được làm tròn vì số thành phần công thức SMaC chỉ là xấp xỉ.

Phát hiện 4. Công ty so sánh thay đổi thành phần trong công thức SMaC của họ nhiều hơn công ty 10X (bằng chứng mạnh mẽ). Như bảng dưới đây thể hiện, trung bình công ty so sánh thay đổi 60% thành phần công thức SMaC của họ – một tỷ lệ cao hơn rất nhiều so với công ty 10X (15%).

THAY ĐỔI VỀ THÀNH PHẦN CÔNG THỨC SMaC (CÔNG TY SO SÁNH)

Công ty	Số thành phần	Số thành phần thay đổi (%)*	Số năm thay đổi thành phần	Số năm trung bình để thay đổi thành phần	Số năm thực hiện thay đổi đầu tiên
Genentech	8	5% (60%)	14, 19, 19, 19, 19	18	14
Kirschner	Không có SMaC				
AMD	6	4% (65%)	15, 15, 15, 29	18	15
Apple	8	5% (60%)	7, 8, 10, 15, 15	11	7
Safeco	7	5% (70%)	Không có thông tin		
PSA	7	5% (70%)	16, 20, 26, 26 (1 không có thông tin)	22	16
USSC	7	4% (55%)	23, 29, 29, 31	28	23
Trung bình	7	60%	19		15

* Con số phần trăm được làm tròn vì số thành phần công thức SMaC chỉ là xấp xỉ.

Phát hiện 5. Công ty 10X và công ty so sánh trung bình rất lâu mới thay đổi các thành phần trong công thức SMaC của mình (bằng chứng mạnh mẽ). Như bảng bên trên đã minh họa, trung bình đến 24 năm công ty 10X mới thay đổi thành phần (ở công ty so sánh là 19 năm). Công ty 10X thực hiện thay đổi thành phần trong công thức SMaC của mình vào lần đầu tiên trung bình là sau 24 năm (ở công ty so sánh là 15 năm).

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU: PHÂN TÍCH MAY RỦI

Đề tài của chương 7 được dựa trên việc phân tích 230 sự kiện may rủi của chúng tôi. Chúng tôi phân tích các sự kiện may rủi (may và rủi) của công ty 10X và công ty so sánh để khám phá liệu các công ty có trải qua các sự kiện may rủi với tầm quan trọng, loại và thời gian phân bổ khác nhau hay không.[20]

ĐỊNH NGHĨA VỀ MAY RỦI. Chúng tôi định nghĩa một sự kiện may rủi là một sự kiện trong đó (1) một khía cạnh nào đó của sự kiện xảy ra độc lập phần lớn hoặc độc lập hoàn toàn với hành động của những nhân vật chính trong công ty, (2) sự kiện tiềm ẩn có một kết quả có ý nghĩa đáng kể (xấu hoặc tốt) đối với doanh nghiệp, và (3) sự kiện có một yếu tố nào đó không thể dự đoán được. Sự kiện may rủi có hai sắc thái:

1. Sự may rủi "thuần túy" trong đó việc sự kiện xảy ra hoàn toàn độc lập với hành động của các nhân vật chính trong công ty.
2. Sự may rủi "một phần" trong đó việc sự kiện xảy ra phần lớn, nhưng không phải là hoàn toàn, là độc lập với hành động của các nhân vật chính trong công ty. Để xếp vào loại sự kiện này, một khía cạnh có ý nghĩa đáng kể nào đó của sự kiện phải là không thể thay đổi được (ngăn cản hoặc gây ra) bởi hành

động của các nhân vật chính, bất kể kỹ năng họ có như thế nào đi nữa.

Khi phân loại một sự kiện may rủi, việc xác định chính xác phần may rủi của sự kiện là điều quan trọng. Để minh họa, hãy xem Genentech vào năm 1977. Năm đó, Genentech là công ty đầu tiên thực hiện ghép gien. Bản thân của kỳ tích này hoàn toàn là nhờ kỹ năng, không phải sự may rủi. Nhưng họ có may mắn là trước đó chưa ai thực hiện việc này (một việc nằm ngoài tầm kiểm soát bởi họ không thể tác động đến việc người khác làm gì). Chúng tôi xếp sự kiện "người đầu tiên ghép gien" là sự may rủi (sự kết hợp giữa kỹ năng và may rủi).

Trong việc xác định một sự kiện là "may" hay "rủi", vấn đề cần phải suy xét chủ yếu là cách một người có lý trí sẽ nhìn nhận sự kiện *ở thời điểm nó xảy ra* là như thế nào. Chúng tôi xếp may rủi vào loại sự kiện may hay rủi dựa trên nguyên tắc này, chứ không dựa trên các kết quả sau này.

Chúng tôi kiểm tra theo hệ thống các tài liệu công ty và phân loại các sự kiện may rủi theo cách áp dụng định nghĩa này và sử dụng các mục phân loại sau:

←f Sự may rủi thuần túy, "Thuần túy" (tốt hoặc xấu).

←f Sự may rủi một phần, "Một phần" (tốt hoặc xấu).

←f Tầm quan trọng trung bình, "Trung bình". Sự kiện có một ảnh hưởng nào đó đến thành công của công ty (tốt hoặc xấu). ←f Tầm quan trọng cao, "Cao". Sự kiện có một ảnh hưởng lớn đến thành công của công ty (tốt hoặc xấu).

Sau khi mỗi người chúng tôi (Jim và Morten) đã *độc lập* hoàn tất một cặp so sánh, chúng tôi so sánh và bàn luận về những điều không thống nhất trong cách phân loại sự kiện may rủi của mỗi

người (con số không thống nhất này là 5%, thể hiện được sự tin cậy cao trong việc phân loại giữa hai người) và giải quyết chúng trong các cuộc bàn luận sau đó. Quá trình này mang lại 230 sự kiện may rủi của tất cả các doanh nghiệp trong tập hợp dữ liệu của chúng tôi (xem ví dụ từ Amgen và Genentech ở Chương 7).

Phát hiện 1. Cả công ty 10X lẫn công ty so sánh đều trải qua những sự kiện may mắn trong thời kỳ được nghiên cứu (bằng chứng mạnh mẽ). Như được thể hiện trong bảng dưới đây, công ty 10X và công so sánh đều trải qua các sự kiện may mắn với con số trung bình tương ứng là 7 sự kiện và 8 sự kiện.

SỰ KIỆN MAY MẮN

Cặp so sánh	Số năm so sánh được phân loại*		Số sự kiện may mắn		Số sự kiện may mắn mỗi thập kỷ†		Công ty 10X có may mắn hơn không?
	Công ty 10X	Công ty so sánh	Công ty 10X	Công ty so sánh	Công ty 10X	Công ty so sánh	
Amgen và Genentech	23	27	10	18	4,3	6,7	Ít hơn
Biomet và Kirschner	26	9	4	4	1,5	4,4	Ít hơn
Intel và AMD	35	34	7	8	2,0	2,4	Tương tự
Microsoft và Apple	28	27	15	14	5,4	5,2	Tương tự
Progressive và Safeco	32	32	3	1	0,9	0,3	Nhiều hơn

Southwest và PSA	36	43	8	6	2,2	1,4	Nhiều hơn
Stryker và USSC	26	31	2	5	0,8	1,6	Ít hơn
Trung bình	29,4	29,0	7,0	8,0	2,4	3,1	Tương tự/ Ít hơn
Tổng cộng	206	203	49	56			

Mẫu: 105 sự kiện may mắn

* Từ khi thành lập công ty đến năm 2002. Progressive và Safeco được phân loại từ năm 1971, và Stryker từ năm 1977 do thông tin không đầy đủ.

† Dùng để kiểm soát sự khác biệt về số năm quan sát trong cặp so sánh (ví dụ như Amgen, 10 sự kiện may mắn chia cho 2,3 thập kỷ).

Phát hiện 2. Về căn bản, công ty 10X không trải qua nhiều sự kiện may mắn hơn công ty so sánh (bằng chứng mạnh mẽ). Như được tóm tắt ở cột cuối cùng trong bảng trên, không có một kiểu mẫu nào rõ ràng. Hai cặp so sánh trong đó công ty 10X có nhiều sự kiện may mắn hơn, ba cặp so sánh trong đó công ty 10X có ít hơn và hai cặp còn lại trong đó công ty so sánh có số lượng tương đương.

Phát hiện 3. Công ty 10X đã không trải qua sự kiện có tầm quan trọng cao và sự kiện may mắn thuần nhiều hơn công ty so sánh (bằng chứng mạnh mẽ). Bảng bên dưới cho thấy không có sự khác nhau căn bản nào về những sự kiện may rủi quan trọng này ở các công ty 10X và công ty so sánh; công ty 10X và công ty so sánh có tổng số sự kiện may rủi như vậy theo tương ứng là 36 và 40 sự kiện.

SỰ KIỆN MAY MẮN PHÂN THEO "LOẠI SỰ KIỆN"

Loại sự kiện may mắn	Công ty 10X	Công ty so sánh	Tỷ lệ công ty 10X/ công ty so sánh	Công ty 10X có nhiều sự kiện may mắn hơn không?
Số lượng sự kiện may mắn	49	56	0,9	
Số lượng sự kiện may mắn có tầm quan trọng cao	22	28	0,8	Ít hơn
Số lượng sự kiện may mắn có tầm quan trọng trung bình	27	28	1,0	
Số lượng sự kiện may mắn thuần túy	14	12	1,2	Nhiều hơn một chút
Số lượng sự kiện may mắn một phần	35	44	0,8	
Tổng: Số lượng sự kiện may mắn có tầm quan trọng cao hoặc Số lượng sự kiện may mắn thuần túy	36	40	0,9	Ít hơn một chút

Mẫu: 105 sự kiện may mắn

Phát hiện 4. Công ty 10X về căn bản không trải qua nhiều sự kiện may mắn hơn công ty so sánh trong những năm đầu thành lập (bằng chứng mạnh mẽ). Chúng tôi tiến hành phân tích này để

kiểm tra xem có phải là công ty 10X hoặc công ty so sánh đã may mắn hơn vào lúc đầu thành lập, nhưng kết quả không phải như vậy (xem bảng dưới đây).

SỰ KIỆN MAY MẮN PHÂN THEO LOẠI SỰ KIỆN

TỪ NĂM THÀNH LẬP ĐẾN 5 VÀ 10 NĂM SAU ĐÓ

	Công ty 10X	Công ty so sánh	Công ty 10X có nhiều sự kiện may mắn hơn không?
Trung bình số sự kiện may mắn từ năm thành lập đến 5 năm sau đó	2,8	2,8	Như nhau
Trung bình số sự kiện may mắn từ năm thành lập đến 10 năm sau đó	5,0	4,5	Nhiều hơn một chút
Trung bình số sự kiện may mắn có tầm quan trọng cao từ năm thành lập đến 5 năm sau đó	1,4	1,5	Ít hơn một chút
Trung bình số sự kiện may mắn có tầm quan trọng cao từ năm thành lập đến 10 năm sau đó	2,8	2,3	Nhiều hơn một chút

Ghi chú: Hai công ty 10X (Stryker và Progressive) và một công ty so sánh (Safeco) không được đưa vào phân tích này do thiếu dữ liệu trong những năm đầu sau năm thành lập.

Phát hiện 5. Công ty so sánh về cơ bản đã không trải qua nhiều sự kiện rủi ro hơn công ty 10X (bằng chứng mạnh mẽ). Có thể sự kiện rủi ro sẽ lý giải tại sao các công ty so sánh đã không hoạt động được tốt. Thế nhưng, theo như bảng được nêu dưới đây, công ty 10X và công ty so sánh đã trải qua một số lượng sự kiện rủi ro tương đương nhau (trung bình là 9,3 và 8,6 tương ứng cho từng nhóm công ty).

SỰ KIỆN RỦI RO

Cặp so sánh	Số năm được phân loại*		Số lượng sự kiện rủi ro		Số lượng sự kiện rủi ro mỗi thập kỷ†		Công ty so sánh có nhiều sự kiện rủi ro hơn không?
	Công ty 10X	Công ty so sánh	Công ty 10X	Công ty so sánh	Công ty 10X	Công ty so sánh	
Amgen và Genentech	23	27	9	9	3,9	3,3	Ít hơn
Biomet và Kirschner	26	9	7	4	2,7	4,4	Nhiều hơn
Intel và AMD	35	34	14	11	4,0	3,2	Ít hơn
Microsoft và Apple	28	27	9	7	3,2	2,6	Ít hơn
Progressive và Safeco	32	32	8	10	2,5	3,1	Nhiều hơn
Southwest và PSA	36	43	13	13	3,6	3,0	Ít hơn
Stryker và USSC	26	31	5	6	1,9	1,9	Bằng
Trung bình	29,4	29,0	9,3	8,6	3,2	3,1	Tương đương
Tổng cộng	206	203	65	60			

N=125 sự kiện rủi ro

* Từ năm thành lập đến năm 2002. Progressive và Safeco được tính từ năm 1971 và Stryker được tính từ năm 1977 do thiếu thông tin.

† Kiểm soát khác biệt về số năm quan sát trong cặp so sánh.

Phát hiện 6. Công ty so sánh về căn bản đã không trải qua nhiều sự kiện rủi ro hơn công ty 10X trong thời kỳ mới thành lập (bằng chứng mạnh mẽ). Công ty so sánh hoạt động kém hiệu quả có thể là do họ gặp phải nhiều sự kiện rủi ro hơn trong thời kỳ mới thành lập; nhưng không phải như vậy, hãy xem bảng dưới đây.

SỰ KIỆN RỦI RO PHÂN THEO LOẠI SỰ KIỆN TỪ NĂM THÀNH LẬP ĐẾN 5 VÀ 10 NĂM SAU ĐÓ

	Công ty 10X	Công ty so sánh	Công ty so sánh có nhiều sự kiện rủi ro hơn không?
Trung bình số sự kiện rủi ro từ năm thành lập đến 5 năm sau đó	12	0,8	Ít hơn một chút
Trung bình số sự kiện rủi ro từ năm thành lập đến 10 năm sau đó	3,0	1,7	Ít hơn
Trung bình số sự kiện rủi ro có tầm quan trọng cao từ năm thành lập đến 5 năm sau đó	0,2	0	Tương đương
Trung bình số sự kiện rủi ro có tầm quan trọng cao từ năm thành lập đến 10 năm sau đó	0,6	0,2	Ít hơn một chút

Ghi chú: Hai công ty 10X (Stryker và Progressive) và một công ty so sánh (Safeco) không được đưa vào phân tích này do thiếu dữ liệu trong những năm đầu sau năm thành lập.

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU:
PHÂN TÍCH NHÀ VINH DANH KHÚC CÔN CẦU

Như đã thảo luận ở Chương 7, chúng tôi so sánh sự phân bổ về tháng sinh của dân số chung của Canada với những cầu thủ khúc côn cầu người Canada vĩ đại – những người đã được tôn vinh trong *Nhà vinh danh khúc côn cầu*.

Chúng tôi thực hiện phân tích sau đây, với sự trợ giúp từ nghiên cứu của đồng nghiệp Lorilee Linfield. Đầu tiên chúng tôi thu thập dữ liệu về tháng sinh của những cầu thủ được tôn vinh trong Nhà vinh danh khúc côn cầu, những người sinh trong giai đoạn từ 1950 đến 1966, và những người đã chơi ít nhất là một mùa giải ở Giải vô định khúc côn cầu quốc gia (National Hockey League – NHL).[21] Chúng tôi tập trung vào những người sinh từ năm 1950 trở về sau để đảm bảo tính tin cậy của dữ liệu và tiến hành phân tích ở giai đoạn cận kề nhất. (Ở một phân tích tiếp theo, chúng tôi đã phân tích ngược đến năm 1873, dùng mẫu phân tích lớn hơn và cũng cho ra được một kết luận tương tự.)[22]

Sau đó, chúng tôi thu thập dữ liệu về tháng sinh của dân số chung của Canada từ năm 1951 đến 1966 và lập bảng kê các dữ liệu này theo tháng, quý và nửa năm.[23]

Phát hiện 1. Không có số lượng mất cân đối ở tháng sinh từ tháng Giêng đến tháng Ba của những người Canada được tôn vinh trong Nhà vinh danh khúc côn cầu (bằng chứng mạnh mẽ). Nếu có gì đó khác biệt, thì đó là việc hơi có sự mất cân đối về số lượng tháng sinh từ tháng Mười đến tháng Mười Hai (nhiều hơn 1,9% so với dân số chung), mặc dù vậy, con số này là quá nhỏ để có thể rút ra được kết luận gì ngoại trừ kết luận không có sự khác biệt đáng kể nào giữa các nhóm tháng sinh.

PHÂN BỔ VỀ THÁNG SINH CỦA NHỮNG NGƯỜI CANADA ĐƯỢC TÔN VINH TRONG NHÀ VINH DANH KHÚC CÔN CẦU, NHỮNG NGƯỜI ĐÃ THAM DỰ GIẢI NHL VÀ CỦA DÂN SỐ CHUNG CANADA

Dãy tháng sinh	Những người Canada được tôn vinh trong Nhà vinh danh khúc côn cầu (%)*	Dân số Canada (%)	% người được vinh danh trừ (-) cho % dân số chung Canada (%)
Tháng 1 – tháng 3	22,9%	24,4%	-1,5%
Tháng 4 – tháng 6	25,7%	26,1%	-0,4%
Tháng 7 – tháng 9	25,7%	25,7%	0%
Tháng 10 – tháng 12	25,7%	23,8%	1,9%
Tháng 1 – tháng 6	48,6%	50,5%	-1,9%
Tháng 7 – tháng 12	51,4%	49,5%	1,9%

Mẫu: 35 (Chúng tôi cũng tăng kích thước mẫu đến 155 bằng cách đi ngược về quá khứ hơn và cũng rút ra được kết luận tương tự.) Dữ liệu đến cuối năm Vinh danh 2009.

CHÚ THÍCH

CHƯƠNG 1: THỊNH VƯỢNG TRONG THỜI BẤP BÊNH

1. Jason Zweig, “Người tiên phong trong quản lý rủi ro và Tác giả ăn khách luôn khăng khăng rằng Tương lai là điều không thể biết trước được” (Risk-Management Pioneer and Best-Selling Author Never Stopped Insisting Future is Unknowable), *Wall Street Journal*, ngày 13/6/2009, A14.
2. Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. http://www.crsp.chicagobooth.edu. Các định nghĩa chính bao gồm:

   • *Tổng lợi nhuận hàng tháng*: Tổng lợi nhuận hàng tháng chia cho cổ đông trong một tháng nào đó (bao gồm cả cổ tức tái đầu tư) của một chứng khoán riêng lẻ).

   • *Lợi nhuận cổ phiếu tích lũy:* Giá trị gộp của Y đôla đầu tư vào một chứng khoán giữa thời gian t1 và t2, với công thức Y$ x (1 + tổng lợi nhuận hàng tháng của tháng m1) x (1 + tổng lợi nhuận hàng tháng của tháng m2) x... (1 + tổng lợi nhuận hàng tháng của tháng t2); trong đó m1 = cuối tháng đầu tiên tính từ t1, m2 = cuối tháng thứ hai tính từ t1, và cứ tiếp tục như thế.

   • *Thị trường chứng khoán phổ thông* (còn được gọi là *thị trường phổ thông* hay *thị trường*): lợi nhuận tính theo giá trị của NYSE/AMEX/NASDAQ, là giá trị gộp của thị trường của tất cả công ty

có giao dịch chứng khoán này (gồm cả cổ tức tái đầu tư) được tính bằng tổng vốn hóa của một công ty chia cho tổng vốn hóa của thị trường.

• *Tỷ lệ lợi nhuận tích lũy so với thị trường:* Vào cuối bất kỳ thời điểm cho trước nào, tỷ lệ này được tính bằng cách lấy lợi nhuận tích lũy của Y$ đầu tư vào một công ty chia cho lợi nhuận tích lũy của Y$ đầu tư vào thị trường chứng khoán phổ thông, giả sử rằng Y$ đầu tư vào công ty và thị trường là vào cùng một thời điểm.

3. "Hãng hàng không Southwest: Bài giới thiệu của Howard D. Putnam, Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành, trước Hiệp hội các nhà phân tích đầu tư Dallas", *Wall Street Transcript*, ngày 28/5/1979; Jon Birger, "Siêu cổ phiếu 30 năm: Money Magazine bình chọn cổ phiếu tốt nhất 30 năm qua", *Money Magazine*, 9/10/2002; Hãng hàng không Southwest, *Báo cáo tài chính thường niên năm 1976* (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 1976). Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ mọi quyền. http://www.crsp.chicagobooth.edu.
4. Đầu tư vào từng công ty vào 31/12/1972 và giữ khoản đầu tư này cho đến hết 31/12/2002; nếu một công ty chưa cổ phần hóa vào 31/12/1972, tăng khoản đầu tư ở mức lợi nhuận cổ phiếu của thị trường phổ thông cho đến khi có được dữ liệu CRSP tháng đầu tiên của công ty. Đầu tư một khoản tương tự vào thị trường phổ thông vào ngày 31/12/1972 và giữ khoản đầu tư cho thị trường cho đến 31/12/2002. Chia giá trị tích lũy của công ty cho giá trị tích lũy của thị trường vào ngày 31/12/2002.
5. Về các chỉ số ngành: Chúng tôi lập ra một chỉ số ngành cho từng công ty được nghiên cứu bằng cách sử dụng các mã Phân loại

ngành theo chuẩn (Standard Industrial Classification – SIC). Mã SIC của một công ty có thể thay đổi theo thời gian; nếu công ty chỉ có một mã SIC duy nhất kể từ ngày IPO, chúng tôi sẽ dùng mã này làm chỉ số; nếu trong thời gian nghiên cứu, công ty có nhiều mã SIC, chúng tôi sẽ dùng tất cả mã SIC liên quan để tạo ra một chỉ số. Số liệu trong bảng thể hiện giá trị thực hiện đầu tư vào từng công ty 10X vào cuối tháng đầu tiên mà họ xuất hiện trong cơ sở dữ liệu CRSP cho đến 31/12/2002, chia cho giá trị của một khoản đầu tư tương đương trong từng chỉ số ngành tương ứng của mỗi công ty trong cùng kỳ. Để có một so sánh công bằng, các đối tượng 10X và đối tượng so sánh không được bao hàm trong các chỉ số cho các tính toán trong bảng này.

6. "John Wooden: Huyền thoại về huấn luyện 14/10/1910 – 4/6/2010", *website chính thức về vận động viên của UCLA*, http://www.uclabruins.com/sports/m-baskbl/spec-rel/ucla-wooden-page.html.
7. Đồ thị tương ứng với tính toán này đã được tạo bằng phương pháp sau: đầu tư 1 đôla đồng đều cho cả 7 công ty 10X (danh mục đầu tư 10X) vào ngày 31/12/1972; cũng đầu tư 1 đôla cho thị trường phổ thông. Tính giá trị tích lũy của danh mục đầu tư 10X và của thị trường phổ thông từ 31/12/1972 đến hết 31/12/2002. Mỗi tháng, tính tỷ lệ giá trị tích lũy cập nhật của danh mục đầu tư 10X với giá trị tích lũy cập nhật của thị trường phổ thông. Ở các tháng mà công ty không có dữ liệu CRSP (thường là do công ty chưa được cổ phần hóa, sáp nhập hoặc mua lại) dùng số liệu lợi nhuận của thị trường phổ thông thay cho lợi nhuận của công ty. Cũng làm tương tự cho danh mục đầu tư của 7 công ty so sánh với thị trường phổ thông. Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu

Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ mọi quyền. http://www.crsp. chicagobooth.edu.

8. Jim Carlton, "Máy tính Apple hạ giá, nhưng vẫn không có khách hàng", *Wall Street Journal*, 19/1/1996, B2. Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ mọi quyền. http:// www.crsp.chicagobooth.edu.
9. Các công ty trong nghiên cứu này gồm có 3M, A&P, Abbott, Addressograph, AMD, American Express, Ames, Amgen, Bank of America, Best Buy, Bethlehem Steel, Biomet, Boeing, Bristol Myers/Squibb, Burroughs, Chase Manhatan, Chrysler, Circuit City, Citicorp, Colgate, Columbia Pictures, Eckerd, Fannie Mae, Ford, Genentech, General Electric, General Motors, Gillette, Great Western, Harris, Hasbro, Hewlett-Packard, Howard Johnson, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Kenwood, Kimberly-Clark, Kirschner, Kroger, Marriott, McDonnell Douglas, Melville, Merck, Microsoft, Motorola, Nordstrom, Norton, Nucor, Pacific Southwest Airlines, Pfizer, Philip Morris, Pitney Bowes, Procter & Gamble, Progressive, R. J. Reynolds, Rubbermaid, Safeco, Scott Paper, Silo, Sony, Southwest Airlines, Stryker, Teledyne, Texas Instrument, Upjohn, USSC, Walgreens, Wal-Mart, Walt Disney, Warner Lambert, Wells Fargo, Westinghouse và Zenith.
10. "Trích dẫn từ Quá khứ", *Tạo ra Tương lai*, http://www. createthefuture.com/past_quotes.htm.

CHƯƠNG 2: NHỮNG CÔNG TY 10X

1. Roald Amundsen, *Nam Cực* (McLean, VA: IndyPublish.com, 2009), 192.
2. Roald Amundsen, *Nam Cực* (McLean, VA: IndyPublish.com, 2009), "First Account", 204-5, 209; Roland Huntford, *Nơi tận cùng trên trái đất* (New York: Modern Library, 1999), 3, 11, 49, 109, 143, 167, 187, 204, 291, 371, 378, 400, 402-3, 433, 445, 468, 477, 490, 497, 506-7, 509, 516, 525-26.
3. Roald Amundsen, *Nam Cực* (McLean, VA: IndyPublish.com, 2009), 31, 264-69; Roland Huntford, *Nơi tận cùng trên trái đất* (New York: Modern Library, 1999), 67,91-94, 97-98, 100-101, 124, 250, 256, 332, 334, 337, 340-41, 351, 400, 407, 416, 422, 443-46, 468-76, 488, 497-99, 516, 523-25, 537-38.
4. Roland Huntford, *Nơi tận cùng trên trái đất* (New York: Modern Library, 1999), 444.
5. Robert McGough, "Nhà quản lý chê bai việc điều chỉnh thu nhập không quan tâm đến sự chỉ trích của phố Wall", *Wall Street Journal*, 16/4/1999, Cl; Christopher Oster, "Sau luật định của Liên bang, Progressive đặt ra những nước đi vững chắc", *Wall Street Journal*, 11/5/2001, Cl; *Yahoo! Finance*, http://www.finance.yahoo.com.
6. Robert McGough, "Nhà quản lý chê bai việc điều chỉnh thu nhập không quan tâm đến sự chỉ trích của phố Wall", *Wall Street Journal*, 16/4/1999, Cl.
7. "Progressive lần đầu tiên công bố thông tin tài chính hàng tháng", *A. M. Best Newswire,* 18/5/2001; Amy Hutton và James Weber, "Bảo hiểm Progressive: chiến lược công bố thông tin", *Havard Business School*, nghiên cứu tình huống #9-102-021 (Boston: NXB Đại học Harvard, 2001), 7, 10.

8. Katrina Brooker, Herb Kelleher và phóng viên cộng tác Alynda Wheat, "Chủ tịch hội đồng quản trị nhìn lại", *Fortune*, 21/5/2008, 4; Charles O'Reilly và Jeffrey Pfeffer, "Hàng không Southwest: Dùng nguồn nhân lực làm lợi thế cạnh tranh (A)", nghiên cứu tình huống # HR-1A của *Trường Kinh doanh Sau Đại học, Đại học Stanford* (2003), 6.
9. "Herb và hãng máy bay của ông ta" chương trình truyền hình *60 Minutes*, kênh CBS, 27/5/1990; Jane Gibson, "Làm nhiều, chơi dữ", *Smart Business*, 11/2005.
10. Jan Jarboe Russell, "Một cậu nhóc và hãng máy bay của mình", *Texas Monthly*, 4/1989.
11. Tonda Montague (Ed.), Ban liên lạc nhân viên, *Hàng không Southwest: 30 năm. Một nhiệm vụ. Cước phí thấp*. Phụ lục cho *Báo cáo tài chính hàng năm 2001* của Hãng hàng không Southwest (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 2001), 35.
12. "Hãng hàng không Southwest (LUV)", *Wall Street Transcript*, 8/6/1987.
13. John Kirkpatrick, "Gã hề nơi công cộng, người lãnh đạo Southwest có thể nhẫn tâm với đối thủ", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 20/3/2001.
14. Andy Grove với Bethany McLean, "Thách thức ung thư tiền liệt tuyến", *Fortune*, 13/5/1996.
15. Andy Grove với Bethany McLean, "Thách thức ung thư tiền liệt tuyến", *Fortune*, 13/5/1996.
16. Robert B. Cialdini và Noah J. Goldstein, "Ảnh hưởng xã hội: Phục tùng và tuân thủ", *Annual Review of Psychology*, 2/2004, 591-621.
17. Roald Amundsen, *Nam Cực* (McLean, VA: IndyPublish.com, 2009), "First Account", 29; Roland Huntford, *Nơi tận cùng trên trái đất* (New York: Modern Library, 1999), 241-43.

18. Bro Uttal, “Bên trong cuộc thương lượng đã làm nên một Bill Gates 350 triệu đô!”, *Fortune*, 21/7/1986, 27.
19. Walter Isaacson, “Đi tìm Bill Gates thực sự”, *Time*, 13/1/1997. (Bài viết này cũng xuất hiện trên một ấn bản khác ngày 20/102005 của *Time*.)
20. “Với Bill Gates, Micros là chuyện riêng”, *Information Week*, 14/8/1989; “Phỏng vấn Bill Gates”, *Playboy*, 1994; Brent Schlender, “Bill Gates thực sự muốn gì”, *Fortune*, 16/1/1995, 34.
21. James Wallace và Jim Erickson, *Hành trình gian nan* (New York: HarperBusiness, 1992), 402-3; Lee Gomes, “Gates của Microsoft nhìn thẳng vào thách thức”, *San Jose Mercury News*, 18/6/1991, 1C; Lee Gomes, “Gates của Microsoft phải trả cả gia tài vì một mẩu ghi chú thật thà”, *San Jose Mercury News*, 20/6/1991 1F; Rich Karlgaard, “Phỏng vấn ngay khi có thể: Bill Gates”, *Forbes*, 7/12/1992; *Yahoo! Finance*, http://www.finance.yahoo.com.
22. Kathy Rebello và John Hillkirk, “Sculley nghỉ giải lao: Lễ xa-ba giữa lúc Apple trỗi dậy”, *USA Today,* 10/6/1988, 01B.
23. Kathy Rebello và John Hillkirk, “Sculley nghỉ giải lao: Lễ xa-ba giữa lúc Apple trỗi dậy”, *USA Today,* 10/6/1988, 01B.
24. John Markoff, “Chủ tịch nhìn xa trông rộng của Apple tiếp tục tiến lên”, *New York Times*, 16/10/1993; Chris Higson và Tom Albrighton, “Kết quả tài chính của máy tính Apple”, *London Business School*, nghiên cứu tình huống #CS08-012 (London: NXB London Business School, 2008), 8, 11; Tập đoàn Apple, *Tài chính 1994 và 1996 10-Ks* (Cupertino, CA: Tập đoàn Apple, 1994 và 1996).
25. Johanna M. Hurstak và David B. Yoffie, “Định lại số phận của máy tính Apple 1992”, *Harvard Business School*, nghiên cứu tình huống #9-393-011 (Boston: NXB Harvard Business School, 1992), 9.

26. Mead Jennings, “Duy trì hành trình”, *Airline Business*, 2/1992, 52; Elizabeth Corcoran, “Lợi thế cùn của Intel”, *Washington Post*, 8/9/1996, H01; Arlene Weintraub và AmyGomes, “Gates của Microsoft nhìn thẳng vào thách thức”, *San Jose Mercury News*, 18/6/1991, 1C.
27. Geoffrey Smith và James Ellis, “Trả giá cho việc chính đáng – Và trả giá chỉ vì hoang mang”, *Business Week*, 6/5/1991; James Ellis, “Không nhất thiết bạn sẽ có được những gì mà bạn đã bỏ ra”, *Business Week*, 4/5/1992, 144; “Phỏng vấn CEO/Công ty: Tiến sĩ Dane A. Miller, Tập đoàn Biomet”, *Wall Street Transcript*, 12/2000; Steve Kaelble, “Giá trị của đồng tiền: CEO nào đem lại lợi nhuận tốt nhất?” *Indiana Business Magazine*, 1/7/1999, 15; Matthew Herper, “Dane Miller: Một CEO vô giá tột bực”, *Forbes*, 8/5/2001; Tom Schuman, “Biomet và CEO Dane Miller”, *CEO Magazine*, tháng 11 & 12/2002, 44.
28. James Ellis, “Không nhất thiết bạn sẽ có được những gì mà bạn đã bỏ ra”, *Business Week*, 4/5/1992; “Phỏng vấn CEO/Công ty: Tiến sĩ Dane A. Miller, Tập đoàn Biomet”, *Wall Street Transcript*, 12/2000.
29. Stephen Phillips, “Lèo lái để thành công: Peter Lewis, nhà lãnh đạo lắm mưu mẹo, muốn qua mặt các nhà lãnh đạo của ngành bảo hiểm ô tô”, *Plain Dealer*, 1/9/1996, 1.I; Gregory David, “Bị trừng phạt?” *Financial World*, 4/1/1994, 39; Carol J. Loomis, “Tình dục. Cần sa? Và bảo hiểm ô tô!” *Fortune*, 7/8/1995, 76; trò chuyện riêng với tác giả.
30. Mike Casey, “Nhà bảo hiểm ưu ái lộ trình ít rủi ro; Nhân viên của Progressive giúp thảo ra một chính sách để thành công”, *Crain’s Cleveland Business*, ngày 23/2/1987, 2; Mike Casey, “Nhà bảo hiểm ưu ái lộ trình ít rủi ro; Nhân viên của Progressive

giúp thảo ra một chính sách để thành công", *Crain's Cleveland Business*, 23/2/1987, 2; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính năm 1991* (Mayfield Heights, OH: Tập đoàn Progressive, 1991), 14; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính năm 1996* (Mayfield Village, OH: Tập đoàn Progressive, 1996), 30.

31. Carol J. Loomis, "Tình dục. Cần sa? Và bảo hiểm ô tô!" *Fortune*, 7/8/1995, 76.
32. Andrew Bary, "Từ vị trí số 4, Progressive trở thành công ty hàng đầu về bảo hiểm xe hơi", *Wall Street Journal*, 8/11/2009.
33. "Tiểu sử nhà lãnh đạo của Intel: Gordon Moore", *Tập đoàn Intel*, http://www.intel.com/; Gene Bylinsky, "Intel đã thắng canh bạc về con chip bộ nhớ ra sao", *Fortune*, 11/1973; Leslie Berlin, *Người đứng sau con chip vi mạch* (New York: NXB Đại học Oxford, 2005), 244.
34. Bro Uttal, "Bên trong cuộc thương lượng đã làm nên một Bill Gates 350 triệu đô", *Fortune*, 21/7/1986.
35. Bill Gates, "Bill Gates của Microsoft: Bản ghi về bài phát biểu tại lễ khai giảng của Đại học Harvard", *Network World*, 8/6/2007; Ruthie Ackerman, "Gates chiến đấu chống bệnh sốt rét", *Forbes*, 19/10/2007; "Ý nghĩa của Bill Gates", *Economist*, 26/6/2008; "Truyền thống cải cách của Microsoft", *Tập đoàn Microsoft*, 25/10/2002, http://www.microsoft.com/about/companyinformation/ourbusinesses/profile.mspx.
36. Michael A. Verespej, "Suy thoái? Cái gì suy thoái? Quý ông miền Nam John Brown đạt 20% mức tăng trưởng lợi nhuận hàng năm-Bất kể chuyện gì", *Chief Executive*, 6/2002, 45; "John W. Brown", *Tập đoàn phát triển kinh tế Michigan*, http://www.themedc.org/Executive-Committee/John-Brown/.

37. Michael Hiestand, “Bay trên những khung trời kỳ quặc cùng CEO của Southwest”, *Adweek’s Marketing Week*, 10/7/1989, 31; Charles O’Reilly và Jeffrey Pfeffer, “Hãng hàng không Southwest: Dùng nguồn nhân lực làm lợi thế cạnh tranh (A)”, nghiên cứu tình huống # HR-1A của *Trường Kinh doanh Sau Đại học, Đại học Stanford* (Palo Alto, CA: Trường Kinh doanh Sau Đại học, Đại học Stanford, 2003), 6; “Hãng hàng không Southwest (LUV), *Wall Street Transcript*, 5/6/1989; “Tiểu sử cán bộ lãnh đạo: Herbert D. Kelleher”, *Hãng hàng không Southwest*, http://www.southwest.com/swamedia/bios/herb_kelleher.html.
38. Steven Litt, “Kẻ cô độc này chẳng có gì để giấu giếm”, *Plain Dealer*, 29/9/2002, Al; April Dougal Gasbarre (cập nhật bởi Daivd Bianco), “Tập đoàn Progressive”, *Danh bạ quốc tế về lịch sử công ty* (New York: NXB St. James, 1999), 396.
39. Geoffrey Smith, “Sự can đảm khi thừa nhận rằng ‘Tôi đã sai’”, *Forbes*, 28/5/1979.
40. “Hành động của Jerry Sanders’s là dọn dẹp”, *Fortune*, 15/10/1984; Jeffrey L. Rodengen, *Tinh thần của AMD: Các thiết bị vi mạch tiên tiến* (Fort Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 22-24.
41. Tonda Montague (Ed.), Ban liên lạc nhân viên, *Hãng hàng không Southwest: 10 Năm. Một nhiệm vụ. Cước phí thấp.* Phụ lục của Báo cáo Tài chính 2001 của Hãng hàng không Southwest (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 2001), 35; Seanna Browder, “George Rathmann thành thạo nghệ thuật thương lượng ra sao”, *Business Week*, 30/11/1998; Arthur Kornberg, *Đường xoắn ốc vàng* (Sausalito, CA: University Science Books, 1995), 205.

CHƯƠNG 3: HÀNH TRÌNH 20 DẶM

1. Trích từ bài thơ "Phúc lành" của Mekeel McBride, in lại trong *The Poetry Home Repair Manual* của Ted Kooser (Lincoln, NE: Nhà xuất bản Đại học Nebraska, 2005), 141.
2. Tập đoàn Stryker, *Báo cáo tài chính thường niên các năm 1980, 1982, 1984, 1986, 1988, 1990, 1992, 1994, 1996 và 1997* (Kalamazoo, MI: Tập đoàn Stryker, 1980, 1982, 1984, 1986, 1988, 1990, 1992, 1994, 1996 và 1997); US Surgical Corporation, *Báo cáo tài chính thường niên từ năm 1979 đến 2002* (Norwalk, CT: US Surgical Corporation, 1979-2002). Khi tính mức tăng trưởng hàng năm ở những đối tượng nghiên cứu có lợi nhuận âm, chúng tôi dùng công thức: (Năm 2 – Năm 1)/Giá trị tuyệt đối (Năm 1). Stryker có ghi nhận một khoản thu nhập cao bất thường vào năm 1990, nhưng không được tính vào so sánh thu nhập ròng hàng năm; nếu bỏ lợi nhuận này khỏi các tính toán, độ lệch chuẩn sẽ giảm xuống 7điểm phần trăm. Khi nói "không bao giờ đưa ra một số lỗ ròng", chúng tôi muốn đề cập đến việc Stryker không hề có thu nhập ròng dưới 0 trong suốt thời gian này.
3. Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ mọi quyền. http://www.crsp.chicagobooth.edu; Laura M. Holson, "Tyco phải trả số cổ phiếu trị giá 3,3 tỷ đôla cho U.S. Surgical", *New York Times*, 26/5/1998.
4. Tập đoàn Stryker, *Báo cáo tài chính hàng năm 1998* (Kalamazoo, MI: Tập đoàn Stryker, 1979); Zina Sawaya, "Tập trung thông qua chế độ phân quyền", *Forbes*, 11/11/1991, 242; Michael A. Verespej, "Suy thoái? Cái gì suy thoái? Quý ông miền Nam

John Brown đạt 20% mức tăng trưởng lợi nhuận hàng năm bất kể chuyện gì", *Chief Executive*, 6/2002, 45; "Tiểu sử John W. Brown", Forbes, http://people.forbes.com/profile/john-w-brown/35968; Eric Whisenhunt, "Động lực của Stryker: Chia nhỏ, Chinh phạt và Là người đầu tiên có cái mới", *Michigan Business Magazine*, tháng 11/1985, 36.

5. Geoffrey Brewer, "20% - Không thì hãy coi chừng!" *Sales and Marketing Management*, 11/1994, 66; Matt Walsh, "Hãy tránh cái phần thưởng ống thở", *Forbes*, 2/1/1995, 180.
6. Geoffrey Brewer, "20% - Không thì hãy coi chừng!" *Sales and Marketing Management*, 11/1994, 66.
7. Michael A. Verespej, "Suy thoái? Cái gì suy thoái? Quý ông miền Nam John Brown đạt 20% mức tăng trưởng lợi nhuận hàng năm bất kể chuyện gì", *Chief Executive*, 6/2002, 45.
8. Geoffrey Brewer, "20% - Không thì hãy coi chừng!" *Sales and Marketing Management*, 11/1994, 66; Steve Watkins, "Tập đoàn Stryker/Kalamazoo, Michigan: Thất bại không là lựa chọn của nhà sản xuất này", *Investor's Business Daily*, 25/9/2001, A10.
9. Tập đoàn Stryker, *Báo cáo tài chính hàng năm 1979-2002* (Kalamazoo, MI: Tập đoàn Stryker, 1979-2002) (Báo cáo tài chính hàng năm 1997 [trang 2] ghi: "Tập đoàn Stryker đã đạt mục tiêu lợi nhuận ròng năm 1997, tạo ra năm thứ 21 liên tiếp đạt mức tăng trưởng 20% trở lên." Stryker có ghi nhận một khoản thu nhập cao bất thường vào năm 1990, nhưng không được tính vào so sánh thu nhập ròng hàng năm. Để tính thời lượng đạt *Hành trình 20 dặm* của Stryker, chúng tôi dùng sơ đồ về lợi nhuận ròng ở trang 2 trong *Báo cáo tài chính 2002*.); "Tài liệu mật các chỉ trích tập đoàn", *Wall Street Transcript*, 27/2/1989.

10. Edward A. Wyatt, “Chỉ những gì mà Bác sĩ đã chỉ thị”, *Barron’s*, 4/6/1990; Ron Winslow, “Nghe đồn cổ phiếu U.S. Surgical xuống dốc: Liệu có hết sụp đổ?”, *Wall Street Journal*, 9/4/1993, Cl; Christopher Tucher, “Bây giờ thì Lee Hirsch muốn kết thúc chỉ khâu”, *Business Week*, 7/8/1989, 74-75; “FDA sẽ dừng quyết định thúc đẩy phê duyệt chỉ khâu”, *Wall Street Journal*, 25/8/1989, 1; US Surgical Corporation, *Báo cáo tài chính hàng năm 1988* (Norwalk, CT: US Surgical Corporation, 1988).

11. Ron Winslow, “Nghe đồn cổ phiếu U.S. Surgical xuống dốc: Liệu có hết sụp đổ?”, *Wall Street Journal*, 9/4/1993, Cl; Felicia Paik, “Mua bán không lành mạnh làm ảnh hưởng nhiều nhà cung cấp thiết bị y tế khi các bệnh viện cắt giảm chi phí”, *Wall Street Journal*, 14/1/1994, B4B; Ron Winslow, “Khi thị trường thay đổi, U.S. Surgical cần phải chắp vá”, *Wall Street Journal*,18/2/1994, B4; “Giá cả chỉ khâu gần đây bị tuột dốc khi các khách hàng bệnh viện bỏ phiếu cho Ethicon”, *Hospital Materials Management*, 8/1996, 1; Howard Rudnitsky, “Trên đường sửa đổi”, *Forbes*, 2/12/1996, 58; “Cổ đông đồng thuận việc mua lại Tập đoàn U.S. Surgical của Tyco”, *PR Newswire*, 1/10/1998; Laura M. Holson, “Tyco phải trả số cổ phiếu trị giá 3,3 tỷ đôla cho U.S. Surgical”, *New York Times*, 26/5/1998; Tập đoàn U.S. Surgical, *Báo cáo tài chính các năm 1989, 1991, 1992, 1995 và 1997* (Norwalk, CT: US Surgical Corporation, 1989, 1991, 1992, 1995 và 1997).

12. Richard M. McCabe, “Các yếu tố thành công chính của ngành hàng không”, *Graziadio Business Report* (Malibu, CA: Đại học Pepperdine, 2006); Howard D. Putnam với Gene Busnar, *Cơn cuồng phong* (Reno, NV: Howard D. Putnam Enterprises Inc., 1991), 83; Hãng hàng không Southwest, *Thông tin ủy quyền tài chính năm 2001* (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 2001);

Hãng hàng không Southwest, *Báo cáo tài chính năm 2002* (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 2002).

13. "Hãng hàng không Southwest", *Wall Street Transcript*, 28/5/1979; "Texas càng lớn mạnh", *Forbes*, 12/11/1979, 88-89; Charles O'Reilly và Jeffrey Pfeffer, "Hãng hàng không Southwest:
Dùng nguồn nhân lực làm lợi thế cạnh tranh (A)", nghiên cứu tình huống # HR-1A của *Trường Kinh doanh Sau Đại học, Đại học Stanford* (Palo Alto, CA: Trường Kinh doanh Sau Đại học, Đại học Stanford, 1995), 8; Tonda Montague (Ed.), Ban liên lạc nhân viên, *Hãng hàng không Southwest: 10 Năm. Một nhiệm vụ. Cước phí thấp*, (Bổ sung cho *Báo cáo tài chính hàng năm 2001* của Hãng hàng không Southwest), 2001; Hãng hàng không Southwest, *Báo cáo tài chính hàng năm 1996 và 2001* (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 1996 và 2001).
14. Hãng hàng không Southwest, *Thông tin ủy quyền tài chính năm 2001* (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 2001); Hãng hàng không Southwest, *Báo cáo tài chính năm 2002* (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 2002); số liệu ở sơ đồ được lấy từ nguồn trong mục này và hai mục chú thích trước.
15. "Tập đoàn Progressive", *Wall Street Transcript*, 28/2/1972; Thomas A. King, "Tập đoàn Progressive" (PGR)," *Wall Street Transcript*, 14/1/2002; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính hàng năm 1971* (Cleveland, OH: Tập đoàn Progressive, 1971); Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính hàng năm 1976* (Mayfield Village, OH: Tập đoàn Progressive, 1976).
16. Peter B. Lewis, "Tập đoàn Progressive: Ra mắt giới phân tích New York", *WallStreet Transcript*, 28/2/1972; Elisabeth Boone, "Công thức để thành công", *Ghi chép sơ bộ*, tháng 4/2002, 42; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính hàng năm 1971* (Cleveland, OH: Tập đoàn Progressive, 1971); Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài*

chính các năm 1976, 1986, 1996, 2001 và 2003 (Mayfield Village, OH: Tập đoàn Progressive, 1976, 1986, 1996, 2001 và 2003).

17. Eric Whisenhunt, "Động lực của Stryker: Chia nhỏ, Chinh phạt và Là người đầu tiên có cái mới", *Michigan Business Magazine*, tháng 11/1985, 36; Mike Casey, "Nhà bảo hiểm ưu ái lộ trình ít rủi ro; Nhân viên Progressive giúp thảo ra một chính sách để thành công", *Crain's Cleveland Business*, ngày 23/2/1987, 2; Noreen Seebacher, "Sản phẩm của Stryker: Đúng những gì mà bác sĩ chỉ thị", *Detroit News*, ngày 6/5/1991, 3F; Nicolaj Siggelkow và Michael E. Porter, "Tập đoàn Progressive", *Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-797-109 (Boston: NXB Đại học Harvard, 1998); Elisabeth Boone, "Công thức để thành công", *Ghi chép sơ bộ*, tháng 4/2002, 42; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính hàng năm 1981* (Mayfield Village, OH: Tập đoàn Progressive, 1981), 11.

18. W. L. Campbell, "Tổng lợi nhuận của Hoa Kỳ tăng lên một cấp độ mới", *National Underwriter*, ngày 7/2/1964, 1; "Tập đoàn Safeco", *Commercial and Financial Chronicle*, ngày 3/10/1968; "Tập đoàn Safeco", *Wall Street Transcript*, ngày 9/6/1969; "Tập đoàn Safeco", *Wall Street Transcript*, ngày 12/7/1976; Art Garcia, "Tâm điểm về Tập đoàn Safeco", *Journal of Commerce*, ngày 24/1/1977, 2; "Safeco 'xóa sổ' hai bang để hỗ trợ lợi nhuận bảo hiểm", *Business Week*, ngày 17/7/1979, 88; William Mehlman, "Safeco tiếp tục đứng ngoài nhóm chịu thiệt hại nặng nề", *Insiders' Chronicle*, ngày 26/10/1979, trang 7; "Tập đoàn Safeco", *Wall Street Transcript*, ngày 8/8/1983; "Safeco báo cáo khoảng lỗ 41 triệu đôla trong Quý đầu tiên của năm 1985", *National Underwriter*, ngày 3/5/1985, trang 6; John Davies, "Lợi nhuận yếu kém của Safeco bị quy cho trái phiếu cấp thấp", *Journal of Commerce*, ngày 30/4/1990; Greg Heberlein, "Safeco

thỉnh cầu tìm kiếm một sự thay đổi cơ nghiệp", *Seattle Times*, ngày 3/5/1990, E2; "Tập đoàn Safeco", *Wall Street Transcript*, ngày 12/7/1976; Peter Neurath, "Safeco mất tiền triệu ở dòng sản phẩm thương mại, ô tô", *Puget Sound Business Journal*, ngày 19/3/1990, trang 3.

19. Leslie Scism, "Safeco lên kế hoạch cho một thương vụ mua lại trị giá 2,82 tỷ đôla", *Wall Street Journal*, ngày 9/6/1973, A3; Judy Greenwald, "SAFECO ra giá 2,8 tỷ đôla cho American States", *Business Insurance*, ngày 16/6/1997, trang 1; Thomas A. McCoy, "Vụ đặt cược khổng lồ vào Hệ thống đại lý độc lập của Safeco", *Rough Notes*, tháng 12/1997, trang 34; Peter Neurath, "Với nước cờ mới nhất, Safeco đã thay đổi hình ảnh nặng nề của mình", *Business Journal – Portland*, ngày 10/10/1997, trang 29; Beth Neurath, "Hài hước là chính sách tốt nhất", *Puget Sound Business Journal*, ngày 25/12/1998, trang 6; Boh A. Dickey, "Phỏng vấn CEO với Boh A. Dickey – Tập đoàn Safeco (SAFC)", *Wall Street Transcript*, ngày 27/4/1999; Paula L. Stepankowsky, "Sau khi sửa đổi, CEO của Safeco tập trung sức lực vào các hoạt động sinh lợi nhất", *Wall Street Journal*, ngày 27/3/2002, B5C; Safeco Công ty bảo hiểm của Hoa kỳ, *Báo cáo tài chính hàng năm 1996 và 1997* (Seattle, WA: Safeco Công ty bảo hiểm của Hoa kỳ, 1996 và 1997). Lưu ý: "sự rớt giá hơn 60% so với thị trường cổ phiếu chung" là tính theo số tiền mua lại 2,8 tỷ đôla chia cho cổ phiếu của cổ đông trên bảng cân đối tài chính của công ty vào năm 1996.

20. Carol Tice, "Việc mua lại đã khiến Safeco lâm vào tình trạng sụt giá dài hạn", *Puget Sound Business Journal*, ngày 8/10/1999; Khanh T. L. Tran, "Eigsti và Stoddard rời bỏ Safeco trong khi nhà bảo hiểm đấu tranh giành giật chỗ đứng", *Wall Street Journal*,

ngày 4/8/2005, B5; Ruth Levine, "Safeco viết lại chính sách phát triển", *Puget Sound Business Journal*, ngày 11/8/2000, trang 1; "CẬP NHẬT: CEO mới được bổ nhiệm của Safeco tự tin đã sẵn sàng cho công việc", *A. M. Best Newswire*, ngày 2/2/2001; Susanne Sclafane, "SAFECO chọn cựu giám đốc của CAN cho vị trí giám đốc điều hành", *National Underwriter*, ngày 5/2/2001, trang 2; Safeco Công ty bảo hiểm của Hoa kỳ, *Báo cáo tài chính hàng năm 1986, 1991 và 1996-2003* (Seattle, WA: Safeco Công ty bảo hiểm của Hoa kỳ, 1986, 1991 và 1996-2003). Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ mọi quyền. http://www.crsp.chicagobooth.edu. Tỷ lệ kết hợp của Progressive chỉ bao gồm bảo hiểm xe cộ, trong khi tỷ lệ kết hợp của Safeco bao gồm bảo hiểm xe cộ cộng thêm các loại bảo hiểm khác theo trách nhiệm bảo hiểm tai nạn và bảo hiểm tài sản. Mặc dù khác nhau như vậy, quan điểm của chúng tôi vẫn có giá trị vì sự phân tích tập trung vào việc liệu công ty có đạt được tiêu chuẩn lợi nhuận bảo hiểm *mà chính họ đã đặt ra* hay không.

21. "Intel cải tổ", *Economist*, ngày 16/6/1979, trang 94; Michael Annibale, "Intel: Bộ vi xử lý nôn nóng với canh bạc cho bước nhảy vọt tiếp theo", *Business Week*, ngày 14/4/1980, trang 98; Mimi Real và Robert Warren, *Một công cuộc cải tổ đang diễn ra... Một lịch sử về Intel đến nay* (Santa Clara, CA: Tập đoàn Intel, 1984), trang 4; Gordon E. Moore, "Nhồi thêm linh kiện vào mạch tích hợp", *Các thủ tục của IEEE*, tháng 1/1998, trang 82-83; Leslie Berlin, *Người đứng sau con chip vi mạch* (New York: NXB Đại học Oxford, 2005), trang 160; "Định luật Moore", *Tập đoàn Intel*, http://www.intel.com/technology/mooreslaw/.

22. Xem các ghi chú liên quan từ cuộc thảo luận về Stryker ở phần trước của chương.
23. Xem các ghi chú liên quan từ cuộc thảo luận về USSC ở phần trước của chương.
24. Xem các ghi chú liên quan từ cuộc thảo luận về Southwest ở phần trước của chương.
25. "USAir hoàn tất việc tiếp quản Pacific Southwest", *Washington Post*, ngày 30/5/1987.
26. Xem các ghi chú liên quan từ cuộc thảo luận về Progressive ở phần trước của chương.
27. Xem các ghi chú liên quan từ cuộc thảo luận về Safeco ở phần trước của chương.
28. "Định luật Moore", *Tập đoàn Intel*, http://www.intel.com/technology/mooreslaw/.
29. Xem các ghi chú liên quan từ cuộc thảo luận về AMD ở phần trước của chương.
30. Stratford P. Sherman, "Nỗ lực của Microsoft là thống trị phần mềm", *Fortune*, ngày 23/1/1984, trang 82; Greg Heberlein, "Vén màn bí mật phân loại cổ phiếu Microsoft", *Seattle Times*, ngày 4/2/1986, B1; James Wallace và Jim Erickson, *Ổ cứng* (New York: HarperBusiness, 1992), trang 314; Brent Schlender, "Điều mà Bill Gates thực sự muốn", *Fortune*, ngày 16/1/1995; Jim Carlton, *Apple*, (New York: Random House, 1997), trang 132; Steve Hamm, "Gates on Bullies, Browsers—and the Future", *Business Week*, ngày 19/1/1998; David Bank, "Cuộc chiến đau đớn: Địa vị của Microsoft đã được hàn gắn ra sao ở cuộc nội chiến trước tương lai của Windows", *Wall Street Journal*, ngày 1/2/1999, A1; Carl Johnston, Michael Rukstad va2 David Yoffie, "Microsoft,

năm 2000", *Trường Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-700-071 (Boston: NXB Đại học Harvard, 2000), trang 20-21.

31. Morgan Stanley & Co. và Hambrecht & Quist, "Cáo bạch: Máy tính Apple, Cổ phiếu thường", *Tập đoàn Apple*, ngày 12/12/1980; John Eckhouse, "Kết cục—Chủ tịch Apple từ chức", *San Francisco Chronicle*, ngày 20/9/1985; G. Pascal Zachary, "Apple lên kế hoạch cắt giảm do lợi nhuận kém", *Wall Street Journal*, ngày 19/1/1990, B1; Don Clark, "Gassee của Apple khẳng định việc từ chức", *San Francisco Chronicle*, ngày 3/3/1990, B2; Richard Brandt, "Xử lý thông tin: Công việc khó khăn nhất của ngành máy tính—Michael Spindler tăng doanh số Apple ở Châu Âu gấp ba lần. Liệu ông có thực hiện được phép màu ở Hoa Kỳ hay không?", *Business Week*, ngày 19/3/1990, trang 118; Barbara Buell, "Apple: Đội ngũ mới, Chiến lược mới", *Business Week*, ngày 15/10/1990, trang 86; Bill Richards, Michael Gibbs và Michael Beer, "Máy tính Apple (D): Đoạn màu đầu", *Trường Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-492-013 (Boston: NXB Đại học Harvard, 1991), trang 3; "Giám đốc tài chính Apple ra đi sau khi thúc giục một cuộc sát nhập", *Wall Street Journal*, ngày 5/10/1995, B1; Peter Burrows, "Liệu Apple đã chạm đáy? Apple đang đối diện một cuộc di cư của ban lãnh đạo đầy khó chịu", *Business Week*, ngày 20/11/1995; Kathy Rebello, "Sự sụp đổ của một biểu tượng Mỹ", *Business Week*, ngày 5/2/1996; Jim Carlton và Lee Gomes, "Giám đốc Apple bị hất cẳng", *Wall Street Journal*, ngày 10/7/1997, A3; Jim Carlton, "Apple bổ nhiệm Steve Jobs làm CEO tạm thời", *Wall Street Journal*, ngày 17/9/1997, A3; Tập đoàn Apple, *Báo cáo tài chính năm 2002 10-K* (Cupertino, CA: Tập đoàn Apple, 2002).

32. James D. Berkley và Nitin Nohria, "Tập đoàn Amgen: Hoạch định việc không thể hoạch định", *Trường Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-492-052 (Boston: NXB Đại học Harvard, 1992), trang 11; Amy Tsao, "Amgen: Lớn hơn là tốt hơn?", *Business Week*, ngày 2/1/2002; David Stipp, "Gã khổng lồ mới của ngành công nghệ sinh học: Đi qua, công ty dược phẩm lớn. Amgen khoe khoang về mức tăng trưởng tốt hơn", *Fortune*, ngày 15/4/2002; Frank DiLorenzo, "Với Amgen, một chẩn đoán rất mạnh khỏe", *Business Week*, ngày 10/8/2004; Tập đoàn Amgen, *Báo cáo tài chính các năm 1985, 1990, 1995 và 2000-2002* (Thousand Oaks, CA: Tập đoàn Amgen, 1985, 1990, 1995 và 2000-2002).
33. Xem các ghi chú liên quan từ cuộc thảo luận về Genentech ở phần trước của chương.
34. Geoffrey Smith, ""Trả giá cho việc chính đáng-Và trả giá chỉ vì hoang mang", *Business Week*, 6/5/1991, trang 92; Michael Brush, "Millions in the Bank, if They Don't Stumble", *New York Times*, ngày 3/3/1997, 3.6; "Dane Miller—Tập đoàn Biomet (BMET): Phỏng vấn CEO", *Wall Street Transcript*, ngày 15/7/2002; Tập đoàn Biomet, *Báo cáo tài chính các năm 1982, 1987, 1992, 1997 và 2002* (Warsaw, IN: Tập đoàn Biomet, 1982, 1987, 1992, 1997 và 2002).
35. M. L. Mead: Tập đoàn Scott & Stringfellow, "Tập đoàn Kirschner Medical—Báo cáo công ty", *The Investext Group*, ngày 17/2/1989; J. H. Berg: J. C. Bradford & Co., "Tập đoàn Kirschner Medical—Báo cáo công ty", *The Investext Group*, ngày 19/5/1989, trang 1; Stan Hinden, "Kirschner Medical sẽ bán bộ phận giải phẫu bằng tia", *Washington Post*, ngày 3/4/1990, D01; Jason Zweig, "Kế hoạch của bác sĩ xương", *Forbes*, ngày 20/1/1992, trang 92;

Jessica Hall, "Giằng co giữa hai nhà thầu: Tình huống nan giải đáng ganh tỵ của Kirschner", *Warfield's Business Record*, ngày 1/7/1994, trang 3; Jessica Hall, "Kirschner chấp nhận giao dịch với ông lớn về chỉnh hình để chấm dứt cuộc chiến đấu mua lại dài 7 tuần", *Warfield's Business Record*, ngày 22/7/1994, trang 11.

36. Mary Jo Waits và đồng nghiệp, *Vượt qua trở ngại* (Tempe and Phoenix, AZ: Viện chính sách công cộng Morrison và Trung tâm cho tương lai của Arizone, 2006); *Viện Vượt qua trở ngại*, http:// www.beattheoddsinstitute.org/overview/index.php.

37. Mary Jo Waits và đồng nghiệp, *Vượt qua trở ngại* (Tempe and Phoenix, AZ: Viện chính sách công cộng Morrison và Trung tâm cho tương lai của Arizona, 2006), trang 16, 25, 29, 36, 43; *Các chỉ số Arizona: Một chương trình do Viện chính sách công cộng Morrison quản lý*, http://arizonaindicators.org/education.

38. Louise Kehoe, "Một người khiêm tốn đã trở thành cư dân của thung lũng Silicon ra sao", *Financial Times*, ngày 30/1/1984, trang 10; "Micro-Cấp tiến: Mục tiêu là trở thành nhà sản xuất mạch tích hợp số 1 của Hoa Kỳ vào năm 1990", *Business Wire*, ngày 11/9/1984; Peter Dworkin, "Thung lũng nước mắt của thung lũng Silicon", *U.S. News & Báo cáo Thế giới*, ngày 2/3/1987, trang 47; Jeffrey L. Rodengen, *Tinh thần của AMD: Các thiết bị vi xử lý cấp tiến* (Ft. Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprise Inc., 1998), 82-83; Dịch vụ các nhà đầu tư Moody's và công ty Mergent FIS, *Cẩm nang ngành OTC Moody's 1973-1986* (New York: Dịch vụ các nhà đầu tư Moody's, 1973-86).

39. Các thiết bị xử lý cấp tiến (AMD), *Báo cáo tài chính năm 1987*, (Sunnyvale, CA: AMD, 1987)

40. Peter Dworkin, "Thung lũng nước mắt của thung lũng Silicon", *U.S. News & Báo cáo Thế giới*, ngày 2/3/1987, trang 47; Dale

Wettlaufer, “Phỏng vấn Vladi Catto”, *Motley Fool*, 21/6/1996; Douglas A. Irwin, “Chính sách thương mại và ngành công nghiệp bán dẫn”, *Văn phòng nghiên cứu kinh tế quốc gia*, 1/1996, 27; Dịch vụ các nhà đầu tư Moody’s và công ty Mergent FIS, *Cẩm nang ngành OTC Moody’s 1973-1986* (New York: Dịch vụ các nhà đầu tư Moody’s, 1973-86). Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ mọi quyền. http://www.crsp.chicagobooth.edu. AMD, *Báo cáo tài chính các năm 1987 và 1997-2002*, (Sunnyvale, CA: AMD, 1987 và 1997-2002).

41. Roald Amundsen, *Nam Cực*, (McLean, VA: IndyPublish.com, 2009), “Lý giải đầu tiên”, 213, 263; Roland Huntford, *Nơi tận cùng của Trái đất*, (New York: Random House, 1999), 412-13, 419, 441-43, 466-67, 483-84.

42. “Hôm nay, chứng kiến một cuộc đón tiếp nóng bỏng khi Genentech là công ty cấy ghép gien đầu tiên gia nhập thị trường chứng khoán”, *Wall Street Journal*, 14/10/1980, 6; Nell Henderson, “Biotech tập trung đột phá vào nhồi máu cơ tim”, *Washington Post*, 12/10/1986, H1; Charles McCoy, “CEO mới của Genentech tìm cách giũ bỏ trách nhiệm—Levinson chịu trách nhiệm tại Genentech sau khi trục xuất Raab”, *Wall Street Journal*, 12/7/1995, B6; Bernadette Tansey, “Genentech chứng tỏ những người theo chủ nghĩa hoài nghi là sai”, *San Francisco Chronicle*, 21/12/2003; Tập đoàn Genentech, *Báo cáo tài chính năm 1985 và 1991* (San Francisco: Tập đoàn Genentech, 1985 và 1991), *Tập đoàn Genentech*, http://www.gene.com.

43. David R. Olmos, “Genentech hất cẳng CEO do mâu thuẫn”, *Los Angeles Times*, 11/7/1985, D1; Charles McCoy, “CEO mới

của Genentech tìm cách giũ bỏ trách nhiệm—Levinson chịu trách nhiệm tại Genentech sau khi trục xuất Raab", *Wall Street Journal*, 12/7/1995, B6; Wayne Koberstein, "Sự trưởng thành trẻ trung", *Pharmaceutical Executive*, 3/1999, 47; "Arthur D. Levenson—Phỏng vấn CEO Tập đoàn Genentech (GNE)," *Wall Street Transcript*, 26/1/1998 (Ghi chú: Có vẻ như tựa đề gốc của bài báo viết sai tên của Levinson.); số liệu thu nhập ròng trong sơ đồ được lấy từ Tập đoàn Genentech, *Báo cáo tài chính các năm 1980-2008* (San Francisco: Tập đoàn Genentech, 1980-2008). Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ mọi quyền. http://www.crsp.chicagobooth.edu; *Business Week Online*, http://investing.businessweek.com/businessweek/research/stocks/people/person.asp?personId=234085&ticker=DNA:CN.

44. "Arthur D. Levenson—Phỏng vấn CEO Tập đoàn Genentech (GNE)," *Wall Street Transcript*, 26/1/1998 (Ghi chú: Có vẻ như tựa đề gốc của bài báo viết sai tên của Levinson.).

CHƯƠNG 4: BẮN ĐẠN NHỎ, RỒI ĐẾN ĐẠI BÁC

1. Mimi Real và Robert Warren, *Một công cuộc cải tổ đang diễn ra... Một lịch sử về Intel đến nay* (Santa Clara, CA: Tập đoàn Intel, 1984), trang 17.
2. Gary Kissel, *Hãng bay của các thủy thủ tội nghiệp* (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002), viii, 21, 23, 69, 80, 116-17, 171-72.
3. Gary Kissel, *Hãng bay của các thủy thủ tội nghiệp* (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002), 118-19; Richard Curry, "Bầu trời của

Texas", *New York Times*, 18/7/1971; Tập đoàn PSA, *Báo cáo tài chính năm 1967* (San Diego: Tập đoàn PSA, 1967).

4. "Tình yêu là vũ khí cho một hãng hàng không Texas", *Business Week*, 26/6/1971; Gary Kissel, *Hãng bay của các thủy thủ tội nghiệp* (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002),171.
5. Gary Kissel, *Hãng bay của các thủy thủ tội nghiệp* (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002), 171-72; Lamar Muse, *Hành trình của Southwest: Nội tình về những năm thành lập của Hàng không Southwest* (Austin, TX: NXB Eakin, 2002), 84; Christopher H. Lovelock, "Hàng không Southwest (A)", *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-575-060 (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 1985).
6. "US Air hoàn tất việc tiếp quản Pacific Southwest", *Washington Post*, 30/5/1987.
7. Phân tích so sánh về bằng sáng chế được trích từ các nguồn sau đây: (1) Dữ liệu chính thức của Văn phòng Thương hiệu và Bằng sáng chế của Hoa Kỳ (USPTO), (2) Dịch vụ nghiên cứu đối thoại và (3) Giáo sư Jasjit Singh, Trường Thương mại INSEAD, Dữ liệu phân tích công trình bằng sáng chế; "Dữ liệu hình ảnh và nguyên bản bằng sáng chế USPTO", *Văn phòng Thương hiệu và Bằng sáng chế của Hoa Kỳ*, http://www.uspto.gov/; "Các công ty công nghệ sinh học mới", *Science*, 11/2/1983; "Biên niên sử doanh nghiệp", *Tập đoàn Genentech*, www.gene.com/gene/ about/corporate/history/timeline.html.
8. Noreen Seebacher, "Sản phẩm của Stryker: Đúng những gì mà bác sĩ chỉ thị", *Detroit News*, ngày 6/5/1991, 3F; Barry Stavro, "The Hipbone's Connected to the Bottom Line", *Forbes*, 3/12/1984; Ron Winslow, "Khi thị trường thay đổi, U.S. Surgical

cần phải chắp vá", *Wall Street Journal*,18/2/1994; U.S. Surgical Corporation, *Báo cáo tài chính năm 1987* (Norwalk, CT: U.S. Surgical Corporation, 1987); Christine Shenot, "Các cải tổ của U.S. Surgical Corporation tốt hơn hết thảy", *Investor's Daily*, 5/3/1991, 36; "Tài liệu mật về phê bình công ty: Công nghệ Y khoa", *Wall Street Transcript*, 11/2/1991.

9. "Vốn cho cuộc chiến giành thị trường bộ vi xử lý là rất lớn", *Globe and Mail*, 24/11/1980, B5; "Phần ba: Áng mây mù đang tan: Lựa chọn của IBM", *CPU Shack*, http://www.cpushack.com/CPU/cpu3.html; George W. Cogan và Robert A. Burgelman, "Tập đoàn Intel (A): Quyết định về DRAM", *Trường Kinh doanh Sau đại học, Đại học Stanford*, nghiên cứu tình huống #S-BP-256 (Palo Alto, CA: Trường Kinh doanh Sau đại học, Đại học Stanford, 1989), 9-10; Ashish Nanda và Christopher A. Bartlett, "Tập đoàn Intel—Tận dụng mọi khả năng cho tái đổi mới chiến lược", *Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-394-141 (Boston: NXB Đại học Harvard, 1994), 3; Aditya P. Mathur, *Ra mắt bộ vi xử lý*, tái bản lần 3 (Noida, Ấn Độ: Tata McGraw-Hill, 1989), 111; "Lịch sử: 50 năm lãnh đạo ngành", *National Semiconductor*, www.national.com/analog/company/history; "Intel 8086", *Webster's Online*, www.websters-online-dictionary.org/definitions/Intel+8086?cx=partner-pub-0939450753529744%3Av0qd01tdlq&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=Intel+8086&sa=Search#922; Andrew Pollack, "Intel ra mắt bộ vi xử lý 32 bit", *New York Times*, 17/10/1985; Brenton R. Schlender, "Trò chơi tốc độ: Intel giới thiệu con chip mạnh mẽ và tham vọng lớn", *Wall Street Journal*, 28/2/1989.

10. Gerard J. Tellis và Peter N. Golder, *Ý chí và Tầm nhìn*, (New York: McGraw-Hill, 2002), xiii-xv, 43, 46, 290-92.

11. Gene Bylinsky, “Intel đã thắng cược với con chip bộ nhớ của mình thế nào”, *Fortune*, 11/1973, 147, 184, 189; Tập đoàn Intel, *Báo cáo tài chính năm 1971* (Santa Clara, CA: Tập đoàn Intel, 1971).
12. Gene Bylinsky, “Intel đã thắng cược với con chip bộ nhớ của mình thế nào”, *Fortune*, 11/1973, 147.
13. Gene Bylinsky, “Intel đã thắng cược với con chip bộ nhớ của mình thế nào”, *Fortune*, 11/1973, 184.
14. “Đầu tàu mới của chất bán dẫn”, *Business Week*, 1/3/1976.
15. “Đầu tàu mới của chất bán dẫn”, *Business Week*, 1/3/1976.
16. Gene Bylinsky, “Intel đã thắng cược với con chip bộ nhớ của mình thế nào”, *Fortune*, 11/1973, 184, Gordon E. Moore, “Nhồi thêm linh kiện vào mạch tích hợp”, *Các thủ tục của IEEE*, tháng 1/1998 (In lại từ bản gốc: Gordon E. Moore, “Nhồi thêm linh kiện vào mạch tích hợp”, *Electronics*, 19/4/1965.); Leslie Berlin, *Người đứng sau con chip vi mạch* (New York: NXB Đại học Oxford, 2005), 227; Victor K. McElheny, “Con át chủ bài công nghệ cao Jelly Bean”, *New York Times*, 5/6/1977; Robert A. Burgelman, Modesto A. Maidique và Steven C. Wheelwright, *Quản lý chiến lược Công nghệ và Cải cách*, tái bản lần 3 (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001), 931.
17. Thảo luận riêng với tác giả.
18. David Ewing Duncan, *Câu chuyện của Amgen: 25 năm với Khoa học nhìn xa trông rộng và Phương thuốc mạnh mẽ* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 16, 22-24, 29, 31; James D. Berkley và Nitin Nohria, “Tập đoàn Amgen: Hoạch định việc không thể hoạch định”, *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-492-052 (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 1992), 2.

19. David Ewing Duncan, *Câu chuyện của Amgen: 25 năm với Khoa học nhìn xa trông rộng và Phương thuốc mạnh mẽ* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 14, 16, 24, 29, 31, 35, 52-53; Seanna Browder, "George Rathmann đã thành thạo nghệ thuật thương lượng ra sao", *Business Week*, 30/11/1998.
20. David Ewing Duncan, *Câu chuyện của Amgen: 25 năm với Khoa học nhìn xa trông rộng và Phương thuốc mạnh mẽ* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 35.
21. Smith Barney, Harris Upham & Co.; Dean Witter Reynolds Inc. và Montgomery Securities, "Cáo bạch: Cổ phiếu thường của Amgen", *Tập đoàn Amgen*, 17/7/1983, 13-17.
22. David Ewing Duncan, *Câu chuyện của Amgen: 25 năm với Khoa học nhìn xa trông rộng và Phương thuốc mạnh mẽ* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 72, 77-82; Felix Oberholzer-Gee và Dennis Yao, "Epogen của Tập đoàn Amgen: Thương mại hóa quả bom tấn về thuốc công nghệ sinh học đầu tiên", *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #7-064-54 (Boston: NXB Truờng Kinh doanh Harvard, 2005).
23. Craig E. Aronoff và John L. Wark, *Các doanh nghiệp đương thời* (Detroit: Omnigraphics Inc., 1992), 356; Matthew Herper, "Dane Miller: Một CEO vô giá tột bực", *Forbes*, 8/5/2001; Fred R. David, *Quản lý chiến lược*, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), 376; "Biomet, Inc.", *Wall Street Transcript*, 31/1/1994; Richard F. Hubbard và Jeffrey L. Rodengen, *Tập đoàn Biomet: Từ Warsaw đến Thế giới* (Ft. Lauderdale, Fl: Write Stuff Enterprises Inc., 2002), 49, 72, 83, 108, 114; "Lịch sử Biomet", http://www. biomet.com/corporate/biometTimeline.cfm.
24. Dựa trên vốn chủ sở hữu vào cuối năm 1987.

25. M. L. Mead: Scott & Stringfellow In., "Tập đoàn Y khoa Kirschner—Báo cáo công ty", *The Investex Group*, 17/2/1989, 6; "Mua bán Y khoa Kirschner", *Wall Street Journal*, 4/5/1988; Susan J. Stocker, "Sau một năm đen tối, Kirschner khôi phục lại chi nhánh mới", *Washington Business Journal*, 19/6/1989; Jessica Hall, "Giằng co giữa hai nhà thầu: Tình huống nan giải đáng ganh tỵ của Kirschner", *Warfield's Business Record*, ngày 1/7/1994; L. C. Marsh: Wheat First Butcher & Singer Inc., "Tập đoàn Y khoa Kirschner—Báo cáo công ty", *The Investex Group*, 8/10/1990; L. C. Marsh: Wheat First Butcher & Singer Inc., "Tập đoàn Y khoa Kirschner—Báo cáo công ty", *The Investex Group*, 18/9/1991; số liệu của sơ đồ tiếp theo lấy từ các nguồn đã nêu trong ghi chú này và hai ghi chú ở trên.
26. Gary Kissel, *Hãng bay của các thủy thủ tội nghiệp* (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002), 148, 159, 172-73, 186, 193; "Hàng không Pacific Airlines", *Wall Street Transcript*, 20/10/1969.
27. "Những phi cơ lớn đưa một hãng máy bay năng động đi lên", *Business Week*, 14/4/1975; Robert Lindsey, "Mô hình sụp đổ cho sự bãi bỏ luật định", *New York Times*, 13/7/1975; PSA Inc., *Báo cáo tài chính năm 1970 và 1973* (San Diego: PSA Inc., 1970 và 1973); Gary Kissel, *Hãng bay của các thủy thủ tội nghiệp* (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002), 173, 179, 193, 196.
28. Gary Kissel, *Hãng bay của các thủy thủ tội nghiệp* (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002), 186-87, 193, 196-97; Robert Lindsey, "Mô hình sụp đổ cho sự bãi bỏ luật định", *New York Times*, 13/7/1975.
29. Richard B. Schmitt và Roy J. Harris con, "Liên doanh Braniff-PSA thành công nhờ kế hoạch cho thuê 30 máy bay nằm xếp hàng", *Wall Street Journal*, n.d.; John S. DeMott, Mark Seal và Michael Weiss, "Phá sản ở Braniff", *Time*, 24/5/1982; Gary Kissel, *Hãng*

bay của các thủy thủ tội nghiệp (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002), 196, 261, 265, 273-74, 280, 287; Jeffrey M. Lenorovitz, "PSA, Lockheed kiện ở vụ tranh chấp L-1011", *Aviation Week & Space Technology*, 8/1/1979; Joan M. Feldman, "PSA chuyển sang khởi đầu DC-9-80 để trả cổ tức", *Air Transport World*, 12/1981; "Chết chóc trên bầu trời San Diego", *Time*, 9/10/1978.

30. Agis Salpukas, "US Air sẽ mua P.S.A với giá 400 triệu đôla", *New York Times*, 9/12/1986; Gary Kissel, *Hãng bay của các thủy thủ tội nghiệp* (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002), 301.

31. Katrina Brooker, Herb Kelleher và phóng viên của Associate Alynda Wheat, "Chủ tịch hội đồng quản trị nhìn lại", *Fortune*, 21/5/2001; Tom Krazit, "Intel sẽ không tiếp tục với bộ chip Rambus", *IDG News*, 21/5/2003; Jeff Chappell, "Trào lưu Rambus đầy tốn kém", *Electronic News*, 6/11/2000.

32. Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính năm 1986* (Mayfield Village, OH: Tập đoàn Progressive, 1986), 17, 24; "Có giống uống rượu và lái xe chăng?", *Financial World*, 27/11/1990; Nicolaj Siggelkow và Michael E. Porter, "Tập đoàn Progressive", *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-797-109 (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 1998), 15; Gregory E. David, "Bị rượt đuổi?", *Financial World*, 4/1/1994; Jay Greene, "Nhà bảo hiểm rủi ro cao Tập đoàn Progressive lại cất cánh bay cao", *Plain Dealer*, 7//6/1993.

33. Jay Greene, "Nhà bảo hiểm rủi ro cao Tập đoàn Progressive lại cất cánh bay cao", *Plain Dealer*, 7//6/1993; Robert G. Knowles, "Progressive tung ra 'thí nghiệp' tiếp cận thị trường", *Tài sản bảo hiểm & Rủi ro bảo hiểm & Quản lý lợi nhuận quốc gia*, 22/7/1991.

34. Robert G. Knowles, "Progressive tung ra 'thí nghiệp' tiếp cận thị trường", *Tài sản bảo hiểm & Rủi ro bảo hiểm & Quản lý lợi nhuận quốc gia*, 22/7/1991; Jay Greene, "Tập đoàn Progressive tận dụng cơ hội về bảo hiểm tiêu chuẩn", *Plain Dealer*, 7/9/1991; Colleen Mulcahy, "Các đại lý không thoải mái với hợp đồng bảo hiểm ô tô của Progressive", *Tài sản bảo hiểm & Rủi ro bảo hiểm & Quản lý lợi nhuận quốc gia*, 27/9/1993; James King, "Mạo hiểm có phần thưởng của riêng nó", *Plain Dearler*, 20/6/1994, 2S; Frances X. Frei và Hanna Rodriguez-Farrar, "Cải tổ ở Progressive (A): Bảo hiểm thanh toán khi đến hạn", *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-602-175 (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2004), 4; "Tổng xe ô tô, Tổng phí bảo hiểm đã ký—2002", *Best Review*, 10/2003; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính 1996* (Mayfield Village, OH: Tập đoàn Progressive, 1996).

35. Frances X. Frei và Hanna Rodriguez-Farrar, "Cải tổ ở Progressive (B): Bảo hiểm chủ sở hữu nhà đất", *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-601-138 (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2004), 2; Elisabeth Boone, "Công thức cho thành công", *Rough Notes*, 4/2002.

36. "Tình yêu là vũ khí cho một hãng hàng không Texas", *Business Week*, 26/6/1971; Roland Huntford, *Nơi tận cùng trên trái đất* (New York: Modern Library, 1999), 91, 94, 256.

37. James Wallace và Jim Erickson, *Hành trình gian nan* (New York: HarperBusiness, 1992), 172-76.

38. Richard Brandt và Katherine M. Hafner, "Trò chơi chờ đợi mà Microsoft không thể thất bại", *Business Week*, 12/9/1988; James Wallace và Jim Erickson, *Hành trình gian nan* (New York: HarperBusiness, 1992), 346-51.

39. James Wallace và Jim Erickson, *Hành trình gian nan* (New York: HarperBusiness, 1992), 349; Richard Brandt và Katherine M. Hafner, "Trò chơi chờ đợi mà Microsoft không thể thất bại", *Business Week*, 12/9/1988.
40. Richard Brandt và Katherine M. Hafner, "Trò chơi chờ đợi mà Microsoft không thể thất bại", *Business Week*, 12/9/1988; "Gates tái khẳng định niềm tin vào OS2", *Computer Weekly*, 16/3/1989; "Windows hướng tới một năm tăng tốc", *PC Week*, 17/7/1989.
41. Richard Brandt và Evan I. Schwartz, "IBM và Microsoft: Họ vẫn thảo luận, nhưng...", *Business Week*, 1/10/1990; Philip M. Rosenzweig, "Bill Gates và ban lãnh đạo của Microsoft", *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-392-019 (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 1993); "Các lô hàng Windows của Microsoft vượt hơn một triệu đôla một tháng", *Wall Street Journal*, 12/8/1992; Carl Johnston, Michael Rukstad và David Yoffie, "Microsoft, 2000", *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-700-071 (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2003), 3; "Công ty Microsoft", *Hệ điều hành*, http://www.operating-system.org/betriebssystem/_english/fa-microsoft.htm; "Lịch sử Windows", *Tập đoàn Microsoft*, http://windows.microsoft.com/en-US/windows/history.
42. Jerry Useem, "Đơn giản không thể cưỡng lại", *Fortune*, 19/3/2007; "Apple Stores", *ifoAppleStore*, www.ifoapplestore.com/stores/chronology_2001-2003.html.
43. John Markoff, "Một đồng sáng lập 'vô danh' ra đi sau năm vinh quang và hỗn độn", *New York Times*, 1/9/1997; "Bản ghi chương trình truyền hình: Phần III – Chiến thắng của những kẻ ngốc nghếch", *PBS*, www.pbs.org/nerds/part3.html; Gregory C.

Rogers và Michael Beer, "Máy tính Apple (A) (Tóm tắt): Chiến lược và văn hóa công ty", *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-495-044 (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 1997), 4; Mary Kwak và David B. Yoffie, "Máy tính Apple năm 1999", *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-799-108 (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 1999), 6. Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ mọi quyền. www.crsp.chicagobooth.edu; Jai Singh, "Dell: Apple nên đóng cửa cửa hàng", *CNET News*, 6/10/1997.

44. Mary Kwak và David B. Yoffie, "Máy tính Apple năm 1999", *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-799-108 (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 1999), 12-13; Gabriel Madway, "CEO tương lai Tim Cook của Apple bị ám ảnh trước công cuộc tìm kiếm tầm nhìn", *Reuters*, 23/2/2011; Jim Carlton, *Apple* (New York: Random House, 1997), 15; Apple Inc., *Báo cáo tài chính năm 1997 10K* (Cupertino, CA: Apple Inc., 1997); Yusi Wang và David B. Yoffie, "Máy tính Apple năm 2002", *Trường Kinh doanh Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-702-469 (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2003); Tổng chi phí (trong trường hợp này là chi phí bán, chi phí chung và chi phí quản lý) giảm theo tỷ lệ doanh số.

45. Julie Hennessy và Andrei Najjar, "Tập đoàn máy tính Apple: Nghĩ khác, Nghĩ đến nhạc trực tuyến", *Trường quản trị Kellogg*, nghiên cứu tình huống #KEL065 (Evanston, IL: Đại học Northwestern, 2004),2-3, 6; Brent Schlender, "Apple có thể lớn mạnh đến mức nào?", *Fortune*, 21/2/2005; Rob Walker, "Phần đáng giá của một cỗ máy mới", *New York Times*, 30/11/2003.

46. Julie Hennessy và Andrei Najjar, "Tập đoàn máy tính Apple: Nghĩ khác, Nghĩ đến nhạc trực tuyến", *Trường quản trị Kellogg*, nghiên cứu tình huống #KEL065 (Evanston, IL: Đại học Northwestern, 2004), 6; David B. Yoffie và Michael Slind, "Máy tính Apple, 2006", *Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-706-496 (Boston: NXB Đại học Harvard, 2007), 13; Morten T. Hansen, *Sự cộng tác*, (Boston: NXB Đại học Harvard, 2009), 7.
47. Apple Inc., *Báo cáo tài chính năm 2001-2 10K* (Cupertino, CA: Apple Inc., 2001-2).
48. Rob Walker, "Phần đáng giá của một cỗ máy mới", *New York Times*, 30/11/2003; David B. Yoffie và Michael Slind, "Máy tính Apple, 2006", *Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-706-496 (Boston: NXB Đại học Harvard, 2007), 17; Julie Hennessy và Andrei Najjar, "Tập đoàn máy tính Apple: Nghĩ khác, Nghĩ đến nhạc trực tuyến", *Trường quản trị Kellogg*, nghiên cứu tình huống #KEL065 (Evanston, IL: Đại học Northwestern, 2004), 6-9; Olga Kharif, "iPod: Hạt giống cho sự phát triển", *Business Week*, 27/8/2002.
49. Dựa trên thị phần của Apple dưới 5% vào năm 2001.
50. Yusi Wang và David B. Yoffie, "Máy tính Apple năm 2002", *Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-702-469 (Boston: NXB Đại học Harvard, 2003); Peter Burrows, "Steve Jobs: 'Tôi là kẻ lạc quan'", *Businees Week Online*, 13/8/2003; "iPod + iTunes Timeline", *Apple Inc.*, www.apple.com/pr/products/ ipodhistory/; Julie Hennessy và Andrei Najjar, "Tập đoàn máy tính Apple: Nghĩ khác, Nghĩ đến nhạc trực tuyến", *Trường quản trị Kellogg*, nghiên cứu tình huống #KEL065 (Evanston, IL: Đại học Northwestern, 2004), 11; David B. Yoffie và Michael Slind,

"Máy tính Apple, 2006", *Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-706-496 (Boston: NXB Đại học Harvard, 2007), 17.

51. Jim Carlton, *Apple: Nội tình về vận động ngầm, sự ích kỷ và những sai lầm kinh doanh* (New York: HarperBusiness, 1997), 394-428; Miguel Helft và Ashlee Vance, "Apple qua mặt Microsoft để giành vị trí quán quân về Công nghệ", *New York Times*, 26/5/2010.

CHƯƠNG 5: DẪN ĐẦU BÊN TRÊN ĐƯỜNG TỬ THẦN

1. Trích dẫn Emerson, http://www.quotableemerson.com/ allquotes.php.
2. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 149, 214, 231, 242, 250-51; "Ed Viesturs trên IMAX *Everest*: Phỏng vấn độc quyền của Mountain Zone", *Mountain Zone*, http://classic.mountainzone.com/ climbing/everest/imax/.
3. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 149, 250-52.
4. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 251-53, 255-56, 261.
5. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 224, 232-34, 252-53.
6. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 237, 240, 254-55; Jon Krakauer, *Đi vào thinh không* (New Work: Anchor Books, 1997), 68.
7. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 284, 289, 291; Jon Krakauer, *Đi vào thinh không* (New Work: Anchor Books, 1997), xv; *Thám hiểm địa*

lý quốc gia, http://www.nationalgeographic.com/adventure/everest/index.html; "Định mệnh Everest", *Adventure Stats*, http://www.adventurestats.com/tables/everestfatilities.shtml.

8. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 217, 298; Jon Krakauer, *Đi vào thinh không* (New Work: Anchor Books, 1997), 27, 34-36, 65, 68-69.
9. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 224; Jon Krakauer, *Đi vào thinh không* (New Work: Anchor Books, 1997), 153, 207-10; *Bão tố trên Everest* (Washington, DC: PBS Frontline, 2008), DVD.
10. Jon Krakauer, *Đi vào thinh không* (New Work: Anchor Books, 1997), 171.
11. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 217, 232, 261, 265, 281, 284, 289, 296; Jon Krakauer, *Đi vào thinh không* (New Work: Anchor Books, 1997), 208, 214, 258; *Bão tố trên Everest* (Washington, DC: PBS Frontline, 2008), DVD.
12. Tập đoàn Intel, *Báo cáo tài chính năm 1997 và 1999* (Santa Clara, CA: Tập đoàn Intel, 1997 và 1999); Advanced Micro Devices, *Báo cáo tài chính năm 1999* (Sunnyvale, CA: Advanced Micro Devices, 1999). Tính toán dựa trên tiền mặt và đầu tư ngắn hạn.
13. "Intel: Nhà vô địch về bộ vi xử lý đặt cược cho một bước nhảy vọt khác", *Business Week*, 14/4/1980, 94; Mimi Real và Robert Warren, *Một cuộc cách mạng đang diễn ra... Lịch sử của Intel đến hôm nay* (Santa Clara, CA: Phòng truyền thông tập đoàn Intel, 1984), 7, 46; Leslie Berlin, *Người đứng sau con chip vi mạch* (New York: NXB Đại học Oxford, 2005), 172.
14. Steven Rosenbush, Robert D. Hof và Ben Elgin, "Quá nhiều tiền, quá ít cải cách", *Business Week*, 18/7/2005; Jeremy Quittner,

"Doanh nghiệp tích trữ tiền mặt", *Business Week*, 16/4/2008; Ben McClure, "Tiền mặt: Liệu một công ty có thể có quá nhiều?" *Investopedia*, http://boards.investopedia.com/articles/fundamental/03/062503.asp.

15. Tim Olper, Lee Pinkowitz, Rene Stulz và Rohan Williamson, "Yếu tố quyết định và ngụ ý ở việc nắm giữ tiền mặt của doanh nghiệp", *Journal of Financial Economics*, 1999, 17. Lưu ý: Trong bảng báo cáo tài chính, các công ty bảo hiểm diễn giải sự thanh khoản khác với các ngành khác trong nghiên cứu của chúng tôi. Vì vậy, tỷ lệ tiền mặt-tài sản của Progressive được loại khỏi số liệu thống kê này.

16. Nassim Nicholas Taleb, *Thiên nga đen* (New York: Random House, 2007); *Nassim N. Taleb Home & Professional Page*, http://www.fooledbyrandomness.com.

17. Hãng hàng không Southwest, *Báo cáo tài chính năm 1991* (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 1991), 3.

18. Terry Maxon, "Cơ hội để sống sót tốt của Southwest trong cơn khủng hoảng của ngành", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 4/10/2001; "Đó hẳn là những kẻ đần độn", *CFO*, 12/2001, 48; Kim Clark, "Chẳng gì ngoài sự thật", *Tin tức Hoa Kỳ & Báo cáo thế giới*, 31/12/2001, 58; "Southwest tăng vọt cùng với giải thưởng CEO của năm của Morningstar", *PR Newswire*, 4/1/2002; Hãng hàng không Southwest, *Báo cáo tài chính năm 2001* (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 2001), 5; Hãng hàng không Southwest, *Báo cáo tài chính năm 2002* (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 2002), 2.

19. "Đó hẳn là những kẻ đần độn", *CFO*, 12/2001, 48; Marc L. Songini, "Southwest mở rộng vai trò của công cụ kinh doanh: Sẽ quản lý số liệu hoạt động bằng công cụ giúp ổn định hóa tài

chính sau những tấn công", *Computerworld*, 15/7/2002, 6; Hãng hàng không Southwest, *Báo cáo tài chính năm 2001* (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 2001), 4.

20. *Từ Tốt đến Vĩ đại*, Sam Tyler sản xuất (Boston: Northern Light Productions, 2006), DVD.

21. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 251-56, 265, 285.

22. Andy Grove với Bethany McClean, "Thách thức ung thư tiền liệt tuyến", *Fortune*, 13/5/1996.

23. Số liệu trong đoạn này và sơ đồ kế tiếp: Tập đoàn Stryker, *Báo cáo tài chính các năm 1989, 1990, 1992, 1994, 1996, 1997 và 1998* (Kalamazoo, MI: Tập đoàn Stryker, 1989, 1990, 1992, 1994, 1996, 1997 và 1998).

24. Brenda Rios, "Kalamazoo, Mich., Công ty y cụ sẽ mua bộ phận chỉnh hình của Pfizer", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 14/8/1998; James P. Miller, "Stryker bảo thủ tham gia lớn vào trò chơi sát nhập", *Wall Street Journal*, 21/8/1998, 1; Tập đoàn Stryker, *Báo cáo tài chính năm 1998* (Kalamazoo, MI: Tập đoàn Stryker, 1998), 6.

25. Brenda Rios, "Kalamazoo, Mich., Công ty y cụ sẽ mua bộ phận chỉnh hình của Pfizer", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 14/8/1998; James P. Miller, "Stryker bảo thủ tham gia lớn vào trò chơi sát nhập", *Wall Street Journal*, 21/8/1998, 1; Tập đoàn Stryker, *Báo cáo tài chính các năm 1989, 1996, 1998 và 2000* (Kalamazoo, MI: Tập đoàn Stryker, 1989, 1996, 1998 và 2000).

26. Trò chuyện riêng với tác giả.

27. Daniel J. Simons và Christopher F. Chabris, "Khỉ đột trong sương mù của chúng ta: Duy trì sự mù quáng không chủ tâm cho những sự kiện động", *Perception*, 1999, 1059-70.

28. Chúng tôi phát hiện ba điểm khác biệt ở cách viết tên của Buckhout. Chúng tôi chọn cách viết xuất hiện trong lịch sử 15 năm chính thức của Intel, Mimi Real và Robert Warren, *Một cuộc cách mạng đang diễn ra... Lịch sử của Intel đến hôm nay* (Santa Clara, CA: Phòng truyền thông tập đoàn Intel, 1984), 15.

29. William H. Davidow, *Tiếp thị Công nghệ cao* (New York: The Free Press, 1986), 1-11; Mimi Real và Robert Warren, *Một cuộc cách mạng đang diễn ra... Lịch sử của Intel đến hôm nay* (Santa Clara, CA: Phòng truyền thông tập đoàn Intel, 1984), 15.

30. Mimi Real và Robert Warren, *Một cuộc cách mạng đang diễn ra... Lịch sử của Intel đến hôm nay* (Santa Clara, CA: Phòng truyền thông tập đoàn Intel, 1984), 15; William H. Davidow, *Tiếp thị Công nghệ cao* (New York: The Free Press, 1986), 4-6.

31. William H. Davidow, *Tiếp thị Công nghệ cao* (New York: The Free Press, 1986), 7-8, 10; Katie Woodruff, *Định nghĩa Intel: 25 năm/25 sự kiện* (Santa Clara, CA: Tập đoàn Intel, 1993), 16; Tim Jackson, *Bên trong Intel: Andy Grove và sự vươn lên của công ty về con chip quyền lực nhất thế giới* (New York: Plume, 1997), 194.

32. Gordon M. Binder, *Amgen* (n.p. Newcomen Society của Hoa Kỳ, 1998), 12; David Ewing Duncan, *Câu chuyện về Amgen:25 về Khoa học tầm nhìn và Phương thuốc quyền lực* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 84-85.

33. Ellen Benoit, "Điểm tâm ở Ritz", *Financial World*, 10/3/1987, 18; Marilyn Chase, "Sự từ chối của Hội đồng FDA về thuốc chống đông máu khiến Genentech quay ngược nhiều tháng trời, đe dọa đến cổ phiếu", *Wall Street Journal*, 1/6/1987, 26; Jesus Sanchez, "Sự từ chối thuốc tim của Genentech gây xôn xao các nhà đầu tư công nghệ sinh học", *Los Angeles Times*, 2/6/1987, 1; Stuart Gannes và Gene Bylinsky, "Các ông tướng tham gia vào cuộc chơi

công nghệ sinh học: các gã khổng lồ chen chúc vào cuộc khởi động", *Fortune*, 6/7/1987, 58; Andrew Pollack, "Thực hiện bước quan trọng kế tiếp tại Genentech", *New York Times*, 28/1/1990.

34. Jesus Sanchez, "Sự từ chối thuốc tim của Genentech gây xôn xao các nhà đầu tư công nghệ sinh học", *Los Angeles Times*, 2/6/1987, 1; Brenton R. Schlender, "Sơ suất của Genentech và thay đổi chính sách của FDA dẫn đến thất bại của TPA", *Wall Street Journal*, 16/6/1987, 1.
35. Marilyn Chase, "Sự từ chối của Hội đồng FDA về thuốc chống đông máu khiến Genentech quay ngược nhiều tháng trời, đe dọa đến cổ phiếu", *Wall Street Journal*, 1/6/1987, 26; Jesus Sanchez, "Sự từ chối thuốc tim của Genentech gây xôn xao các nhà đầu tư công nghệ sinh học", *Los Angeles Times*, 2/6/1987, 1; "Thiên đường bị hoãn lại", *Economist*, 6/6/1987; "Genentech, cổ phiếu công nghệ sinh học bị xáo trộn sau quy định về thuốc TPA đối với khối u máu", *Wall Street Journal*, 2/6/1987, 3.
36. Reginald Rhein Con, "FDA gỡ bỏ lệnh cấm để phê duyệt TPA của Genentech", *Chemical Week*, 25/11/1987, 9.
37. Joan O'C. Hamilton và Reginald Rhein Con, "Cú sốc điếng người đối với Genentech", *Business Week*, 15/6/1987, 37; Reginald Rhein Con, "FDA gỡ bỏ lệnh cấm để phê duyệt TPA của Genentech", *Chemical Week*, 25/11/1987, 10.
38. Helen Wheeler, "Cuộc đua sau sự kiện Genentech", *High Technology Business*, 9/1987, 38, 42; Joan O'C. Hamilton, "Các đối thủ can thiệp vào thuốc tim của Genentech", *Business Week*, 26/10/1987, 112L.
39. Don Clark, "Genentech có thể tạo ra xu thế: Thương lượng mang lại tiền bạc cho R&D của Biotech", *San Francisco Chronicle*, 3/2/1990, B1; Jane Fitz Simon, "Công ty Thụy Sỹ sẽ mua gã

khổng lồ Biotech của Mỹ", *Boston Globe*, 3/2/1990, 1; Karol Neilsen, "Roche thả nổi cổ phiếu Genentech", *Chemical Week*, 17/11/1999, 33; Andrew Pollack, "Roche ra giá 43,7 tỷ đôla cho cổ phiếu của Genentech mà nó không thực sự sở hữu", *New York Times*, 22/7/2008, 6; "Người khổng lồ ngành dược phẩm Thụy Sỹ Roche mua đứt Genentech", *CBS News*, 12/3/2009, http://www.cbsnews.com/stories/2009/03/12/business/main4861008.shtml ?source=RSSattr=Health_4861008. Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ mọi quyền. www.crsp.chicagobooth.edu.

40. Roland Huntford, *Nơi tận cùng trên trái đất* (New York: Modern Library, 1999), 197, 202, 204-6; Roald Amundsen, *Nam Cực* (McLean, VA: IndyPublish.com, 2009), 25-26.
41. Roland Huntford, *Nơi tận cùng trên trái đất* (New York: Modern Library, 1999), 284-85, 288; Roald Amundsen, *Nam Cực* (McLean, VA: IndyPublish.com, 2009), 70-72, 205-7, 346.

CHƯƠNG 6: SMaC

1. Kịch *Người bệnh tưởng*, Hồi III cảnh iii.
2. Howard D. Putnam với Gene Busnar, *Cơn cuồng phong* (Reno, NV: Howard D. Putnam Enterprises Inc., 1991), 8, 12-14, 302.
3. "Hãng hàng không Southwest: Howard D. Putnam, Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành, giới thiệu trước Hiệp hội các nhà phân tích đầu tư Dallas", *Wall Street Transcript*, ngày 28/5/1979; "Texas càng lớn mạnh", *Forbes*, 12/11/1979.
4. "Icelandair", *Funding Universe*, http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Icelandair-Company-History.html.

5. "Tài liệu: Đội bay", *Hãng hàng không Southwest*, http://www.southwest.com/html/about-southwest/history/fact-sheet. html.

6. James Wallace và Jim Erickson, *Hành trình gian nan* (New York: HarperBusiness, 1992), 54, 491-92; Noreen Seebacher, "Sản phẩm của Stryker: Đúng những gì mà bác sĩ chỉ thị", *Detroit News*, ngày 6/5/1991, 3F; Michael Tubbs, "Suy thoái là cơ hội để tăng chi tiêu R&D", *Financial Times*, 2/12/2008; Barry Stavro, "Amgen bình tĩnh mặc cho sự phản đối trước EPO", *Los Angeles Times*, 7/6/1989; James Ellis, "Không nhất thiết bạn sẽ có được những gì mà bạn đã bỏ ra", *Business Week*, 4/5/1992.
7. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 217-18, 225, 294-96; David Breashears, "Xem trước phát biểu của David Breashears", *YouTube*, http://video.google.com/videoplay?docid=5383977496159243481#; Trò chuyện riêng với tác giả.
8. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 23, 217, 219, 224, 232, 239, 245, 249, 265, 281, 285, 295; "Xem trước phát biểu của David Breashears", *YouTube*, http://video.google.com/videoplay?docid=5383977496159243481#.
9. Robert G. Knowles, "Progressive tung ra 'thí nghiệm' tiếp cận thị trường", *Tài sản bảo hiểm & Rủi ro bảo hiểm& Quản lý lợi nhuận quốc gia*, 22/7/1991; "Thomas A. King: Tập đoàn Progressive (PGR)", *Wall Street Transcript*, 14/1/2002; Peter Lewis, "Tập đoàn Progressive: Phát biểu trước giới phân tích chứng khoán New York của chủ tịch Peter B. Lewis", *Wall Street Transcript*, 24/1/1972; Amy Hutton và James Weber, "Bảo hiểm Progressive: Tiết lộ chiến lược", *Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống

#9-102-012 (Boston: NXB Đại học Harvard, 2002), 3-4; Gregory David, "Bị trừng phạt?" *Financial World*, 4/1/1994, 40; Frances X. Frei và Hanna Rodriguez-Farrar, "Cải tổ ở Progressive (A): Bảo hiểm thanh toán khi đến hạn", *Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-602-175 (Boston: NXB Đại học Harvard, 2002), 5; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính năm 1986* (Mayfield Heights, OH: Tập đoàn Progressive, 1986), 17-18; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính năm 2001* (Mayfield Heights, OH: Tập đoàn Progressive, 2001), 20; Nicolaj Siggelkow và Michael E. Porter, "Tập đoàn Progressive", *Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-797-109 (Boston: NXB Đại học Harvard, 1998), 8; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính năm 1971* (Cleveland, OH: Tập đoàn Progressive, 1971); Robert McGough, "Có giống uống rượu và lái xe chăng?" *Financial World*, 27/11/1990, 27.

10. Gary Kissel, *Hãng bay của các thủy thủ tội nghiệp* (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002), 221, 231, 295; Jerry Brown, "Chủ tịch PSA: Cuộc mua bán AirCal lóe lên một vụ sát nhập", *Travel Weekly*, 18/12/1986.
11. Hãng hàng không Southwest, *Báo cáo tài chính năm 1987* (Dallas: Hãng hàng không Southwest, 1987); James E. Ellis, "Hai hãng hàng không này đang làm theo cách của mình", *Business Week*, 21/9/1987; "Hãng hàng không Southwest (LUV)", *Wall Street Transcript*, 13/6/1988.
12. Julie Pitta, "Ngài Thực dụng của Apple", *Forbes*, 28/3/1994.
13. Jim Carlton, *Apple: Nội tình về vận động ngầm, sự ích kỷ và những sai lầm kinh doanh* (New York: HarperBusiness, 1997), 13-14, 20-21; Michael Gartenberg, "Tình trạng 'Vì những người còn lại của chúng ta' thật sự của Apple hiện thời", *Macworld.com*, 23/6/2010; Mary Kwak và David B. Yoffie, "Máy tính Apple 1999", *Đại học*

Harvard, nghiên cứu tình huống #9-799-108 (Boston: NXB Đại học Harvard, 1999), 2-5; Johanna M. Hurstak và David B. Yoffie, "Định lại số phận của máy tính Apple 1992", *Đại học thương mại Harvard*, nghiên cứu tình huống #9-393-011 (Boston: NXB Đại học thương mại Harvard, 1992), 5;Julie Pitta, "Ngài Thực dụng của Apple", *Forbes*, 28/3/1994; John Markoff, "Một đồng sáng lập 'vô danh' ra đi sau năm vinh quang và hỗn độn", *New York Times*, 1/9/1997; Chris Preimesberger, "Apple đã né tránh một cuộc mua đứt như thế nào", *eWeek*, http://www.eweek.com/c/a/IT-Infrastructure/How-Apple-Dodged-a-Sun-Buyou-Former-CEOs-McNealy-Zander-Tell-All-251679/. Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ mọi quyền. www.crsp.chicagobooth.edu. Số liệu cho sơ đồ "1985 – 1997: Microsoft tăng vọt, Apple loạng choạng" cũng gồm trong ghi chú này.

14. Brent Schlender, "Apple có thể lớn mạnh đến mức nào?",*Fortune*, 21/2/2005.
15. Brent Schlender, "Apple có thể lớn mạnh đến mức nào?", *Fortune*, 21/2/2005; James Pomfret và Kelvin Soh, "Với các nhà cung cấp của Apple, lỡ lời có thể làm mất hợp đồng", *Reuters*, 17/2/2010; Devin Leonard, "Khúc nhạc trong chìa khóa của Steve", *Fortune*, 12/5/2003; Julie Hennessy và Andrei Najja, "Tập đoàn máy tính Apple: Nghĩ khác, Nghĩ đến nhạc trực tuyến", *Trường quản trị Kellogg*, nghiên cứu tình huống #KEL065 (Evanston, IL: Đại học Northwestern, 2004), 16; Nick Wingfield, "Giá trị cốt lõi: Ở Apple, sự kín đáo làm cuộc sống phức tạp nhưng giữ được lời xầm xì", *Wall Street Journal*, 28/6/2006; David Kirkpatrick và Tyler Maroney, "Thời khắc thứ hai của Apple", *Fortune*, 9/11/1998;

Thomas E. Weber, “Tại sao tôi sa thải Steve Jobs”, *Daily Beast*, 6/6/2010.

16. Rick Bernstein và Ross Greenburg, *Vương triều UCLA* (New York: Home Box Office Inc, 2008), DVD.
17. Rick Bernstein và Ross Greenburg, *Vương triều UCLA* (New York: Home Box Office Inc, 2008), DVD.
18. “Abraham Lincoln”, *Sách trích dẫn*, http://quotationsbook.com/quote/44576/#axzz1JL6NjMqm.
19. Kathleen K. Wiegner, “Tại sao một con chip không phải là con chip”, *Forbes*, 17/6/1985; Mary Bellis, “Nhà đầu tư của máy tính hiện đại: Intel 4004 – Bộ vi xử lý con chip đơn đầu tiên của thế giới”, *About.com*, http://investors.about.com/od/mstartinventions/a/microprocessor.htm; Dan Steere và Robert A. Burgelman, “Tập đoàn Intel (D): Bộ vi xử lý trước ngã tư đường”, *Cao học kinh doanh, Đại học Stanford*, nghiên cứu tình huống #BP-256D (Palo Alto, CA: Cao học Đại học Stanford, 1994).
20. Bruce Graham và Robert A. Burgelman, “Tập đoàn Intel (B): Triển khai quyết định về DRAM”, *Cao học kinh doanh, Đại học Stanford*, nghiên cứu tình huống #S-BP-256B (Palo Alto, CA: Cao học Đại học Stanford, 1991), 1.
21. Gordon E. Moore, “Nhồi thêm linh kiện vào mạch tích hợp”, *Các thủ tục của IEEE*, tháng 1/1998 (Đây là tái bản từ bản gốc: Gordon E. Moore, “Nhồi thêm linh kiện vào mạch tích hợp”, *Electronics*, 19/4/1965.); “Intel: Nhà cung cấp trở thành một đối thủ cạnh tranh lớn”, *New York Times*, 14/2/1990, D1; Robert N. Noyce, “Sự hợp nhất quy mô lớn: Còn gì chưa xuất hiện?” *Science*, 3/1977; Ramon Casadesus-Masanell và David B. Yoffie, “Tập đoàn Intel: 1968-2003 (Ghi chú giảng dạy)”, *Đại học Harvard*, nghiên cứu tình huống #5-704-465 (Boston: NXB Đại

học Harvard, 2004), 2; "Craig Barrett đang dẫn gã khổng lồ chip vào vùng đất nguy hiểm", *Business Week*, 13/3/2000, 110; Leslie Berlin, *Người đứng sau con chip vi mạch* (New York: NXB Đại học Oxford, 2005), 227; Gene Bylinsky, "Intel đã thắng canh bạc về con chip bộ nhớ ra sao", *Fortune*, 11/1973, 184; Don Clark, "Luật sư của Intel hạ lệnh cuộc chiến về chip", *San Francisco Chronicle*, 28/6/1993; Andrew S. Grove, "Làm thế nào để tạo ra một công việc đối đầu cho bạn", *Fortune*, 13/7/1984; "Sáng tạo theo những con số: Phỏng vấn với Robert N. Noyce", *Harvard Business Review*, tháng 5-6/1980; "IBM và Intel liên kết để chống chọi với Nhật Bản", *Business Week*, 10/1/1983; Tim Jackson, *Bên trong Intel* (New York: Penguin Putnam Inc., 1997), 9, 313-16; Don Clark, "Bên trong Intel, Tất cả đều là sao chép", *Wall Street Journal*, 28/10/2002.

22. Jeffrey L. Rodengen, *Tinh thần của AMD: Các thiết bị vi mạch tiên tiến* (Fort Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 55, 67-68, 90-92; AMD, *Báo cáo tài chính các năm 1998 và 2000* (Sunnyvale, CA: AMD, 1998 và 2002).

23. Mary Bellis, "Nhà đầu tư của máy tính hiện đại: Intel 4004 – Bộ vi xử lý con chip đơn đầu tiên của thế giới", *About.com*, http://investors.about.com/od/mstartinventions/a/microprocessor.htm.

24. J. Allard, "Windows: Ứng dụng sát thủ kế tiếp trên Internet", ghi chú giữa các phòng, *Microsoft*, 25/1/1994, www.microsoft.com/about/.../docs/di_killerapp_InternetMemo.rtf; Kathy Rebello, Amy Cortese và Rob Hof, "Bên trong Microsoft: Chuyện chưa kể về việc Internet đã buộc Bill Gates phải thay đổi lộ trình ra sao", *Business Week*, 15/7/1996, 35-40; Bill Gates, "Tôi làm việc ra sao: Bill Gates", *Fortune*, 7/4/2006.

25. Bill Gates, “Cơn sóng triều Internet”, 26/5/1995, http://www.justice.gov/atr/cases/exhibits/20.pdf; Kathy Rebello, Amy Cortese và Rob Hof, “Bên trong Microsoft: Chuyện chưa kể về việc Internet đã buộc Bill Gates phải thay đổi lộ trình ra sao”, *Business Week*, 15/7/1996, 38; Brent Schlender và Sheree R. Curry, “Phần mềm hardball của Microsoft đang tiêu tốn hàng tỷ đôla để nghiền nát Netscape và kiểm soát Internet”, *Fortune*, 30/9/1996.
26. Lester B. Orfield, “Sức mạnh sửa đổi liên bang: Genesis và sự thuộc quyền xét xử”, *Minnesota Law Review*¸ 1930, 369-84; “Hiến pháp Hoa Kỳ: Sửa đổi”, *Hiến pháp Hoa Kỳ Trực tuyến*, http://www.usconstitution.net/; “Tuyên ngôn nhân quyền và các sửa đổi sau này”, *Hiệp hội Independence Hall*, www.ushistory.org/.
27. “Các thế kỷ quyền công dân: Dòng thời gian lập hiến”, *Trung tâm hiến pháp quốc gia*, http://constitutioncenter.org/timeline/html/cw02.html; Tuyên ngôn Độc lập, *USHistory.org*, http://www.ushistory.org/declaration/document/.

CHƯƠNG 7: KẾT QUẢ CỦA MAY RỦI

1. Marshall Bruce Mathers III (Eminem), “Đánh mất chính mình”, *8 Dặm* (nhạc nền), Universal Import, 2002, đĩa CD.
2. Nguồn về câu chuyện của Malcolm Daly được kể trong suốt chương này như sau: Malcolm Daly, “Tai nạn của Malcolm Daly trên đỉnh Sấm sét ở dãy Alaska vào 19/5/99”, *Trango*, http://www.trango.com/stories/mal_accident.pdf; Dave Krupa, “Jim Donini (phỏng vấn)”, *Sê-ri Denali National Park Jukebox*, 30/6/2000; trò chuyện riêng với tác giả, 2/2010-4/2011; “Phi lợi nhuận giúp người tàn tật được hưởng không khí bên ngoài”, *Sierra Blogging Post*, http://blog.sierratradingpost.com/in-outdoors-

camping-gear-forest-trails/non-profit-helps-disabled-enjoy-the-outdoors/.

3. "Donini cho ba người địa phương Patagonia xuống trước", *Câu lạc bộ The American Alpine*, 12/1/2009, http://www.americanalpineclub.org/news/doninibagsthree/; "Jim Donini", *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Jim_Donini; "Jack Tackle: Tiểu sử nghề nghiệp", *Câu lạc bộ Dirty Sox*, http://dirtysoxclub.wordpress.com/members/jack-tackle/.
4. Gordon M. Binder, *Amgen* (n.p. Newcomen Society của Hoa Kỳ, 1998), 10.
5. James Bates, "Thám tử Biotech ăn may một cú táo bạo: Nhà khoa học Amgen bỏ ra hàng năm để tìm chìa khóa sản xuất EPO", *Los Angeles Times*, 2/6/1989, 1.
6. Peter Behr, "Bùng nổ hay phá sản ở Biotech Industry", *Environment*, 7-8/1982, 6; Steve Curwood, "Biotech than vãn", *Boston Globe*, 23/8/1983, 1.
7. James Bates, "Thám tử Biotech ăn may một cú táo bạo: Nhà khoa học Amgen bỏ ra hàng năm để tìm chìa khóa sản xuất EPO", *Los Angeles Times*, 2/6/1989, 1; Gordon M. Binder, *Amgen* (n.p. Newcomen Society của Hoa Kỳ, 1998), 13.
8. Alun Anderson và David Swinbanks, "Nỗi đau càng lớn với Amgen khi Epotin được Hoa Kỳ phê duyệt", *Nature*, 6/1989, 493; Edmund L. Andrews, "Các nhà khoa học điên cuồng", *Business Month*, 5/1990, 54; Edmund L. Andrews, "Bằng sáng chế; Câu hỏi không được giải đáp trong trường hợp của Amgen", *New York Times*, 9/3/1991.
9. Henry Gee, "Amgen ghi một cú nốc ao", *Nature*, 3/1991, 99; Barry Starvo, "Tòa án ủng hộ bằng sáng chế của Amgen về dược phẩm Anemia", *Los Angeles Times*, 7/3/1991, 1; Edmund L.

Andrews, “Amgen chiến thắng cuộc chiến về dược phẩm”, *New York Times*, 7/3/1991, D1; Rhonda L. Rundle và David Stipp, “Amgen chiến thắng trận chiến về bằng sáng chế dược phẩm công nghệ sinh học”, *Wall Street Journal*, 7/3/1991, A3; Elizabeth S. Kiesche, “Amgen thắng cuộc chiến EPO, nhưng cuộc chiến bằng sáng chế vẫn tiếp tục”, *Chemical Week*, 20/3/1991, 16; Paul Hemp, “Tòa án tối cao từ chối đơn khiếu nại về bằng sáng chế của Genetics”, *Boston Globe*, 8/10/1991, 39.

10. Wade Roush, “‘Fat Hormone’ Poses Hefty Problem for Journal Embargo”, *Science*, 4/8/1995, 627; Larry Armstrong, John Carey và Geoffrey Smith, “Liệu dược phẩm này có chấm dứt bệnh béo phì?” *Business Week*, 7/8/1995, 29; Christiane Truelove, “Bio Biotech, Big Pharma”, *Med Ad News*, 9/1990, 50; David Ewing Duncan, *Câu chuyện của Amgen: 25 năm với Khoa học nhìn xa trông rộng và Phương thuốc mạnh mẽ* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 135-36, 157.

11. David Ewing Duncan, *Câu chuyện của Amgen: 25 năm với Khoa học nhìn xa trông rộng và Phương thuốc mạnh mẽ* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 135-36, 157.

12. Paul A. Gompers, “Sự trỗi dậy và sụp đổ của vốn đầu tư mạo hiểm”, *Lịch sử Kinh doanh và Kinh tế*, mùa đông năm 1994, 2; Carl T. Hall, “Cách mạng công nghệ sinh học—20 năm sau”, *San Francisco Chronicle*, 28/5/1996, B1.

13. “Các nhà đầu tư mơ về Genes”, *Times*, 20/10/1980, 72.

14. Ron Scherer, “Cuộc lao vào công nghệ cao đầy liều lĩnh của Wall Street”, *Christian Science Monitor*, 17/10/1980, 1, 17; Robert Lenzner, “Nhận cổ phiếu”, *Boston Globe*, 19/10/1980, 1; Adam Lashinsky, “Kỷ niệm về Nestscape: Khai sinh Mạng”, *Fortune*, 25/7/2005; Douglas MacMillan, “IPO lịch sử của Google: Có thể

đánh bại", *Business Week*, 16/8/2007; "Biên niên sử công ty", *Genentech Inc.*, http://www.gene.com/gene/about/corporate/history/timeline.html.

15. "Robert A. Swanson '70 (1947-1999)", *Trung tâm doanh nghiệp MIT—Các tưởng niệm và các nhà lãnh đạo huyền thoại*, http://entrepreneurship.mit.edu/legendary_leaders_memorials.php; "Dòng thời gian của Công nghệ sinh học", *Viện Công nghệ sinh học*, http://www.biotechinstitute.org/what-is-biotechnology/timeline?tid=103.

16. Ray Snoddy, "Genentech đẩy mạnh sản xuất", *Financial Times*, 18/6/1982, 13; William D. Marbach, Pamela Abramson, Robb A. Allan, Cynthia Rigg và Phyllis Malamud, "Sự phá sản ở ngành công nghệ sinh học", *Newsweek*, 26/7/1982, 73; Peter Behr, "Bùng nổ hay phá sản ở Biotech Industry", *Environment*, 7-8/1982, 6; Genentech Inc., *Báo cáo tài chính năm 1985* (San Francisco: Genentech Inc., 1985).

17. Jerry E. Bishop, "Genentech tìm cách thử nghiệm trên con người về loại thuốc để làm tan máu đông ở bệnh tim", *Wall Street Journal*, 6/11/1983, 60; "Việc cấp phép hoạt hóa đánh dấu kỷ nguyên mới trong điều trị bệnh tim", *Thông cáo báo chí của Genentech*, 13/11/1987, http://www.gene.com/gene/news/ press-releases/display.do?method=detail&id=4271; Marilyn Chase, "Genentech hy vọng niêm yết lợi nhuận cao cho năm 1987 nhờ việc ra mắt TPA", *Wall Street Journal*, 12/1/1988, 1.

18. Nell Henderson, "Đột phá Biotech tập trung vào điều trị bệnh tim; Công nghệ sống còn dựa vào việc phân phối dược phẩm mới", *Washington Post*, 12/10/1986, H1.

19. Andrea Gabor và Peter Dworkin, "Siêu dược phẩm từ bí mật của gien", *Tin tức Hoa Kỳ & Báo cáo thế giới*, 24/3/1986, 54; Joan

O'C. Hamilton, "Siêu sao đầu tiên của Biotech", *Business Week*, 14/4/1986, 68; Louise Kehoe, "Máu tươi và Tim mới; Mắt đại bang", *Financial Times*, 19/1/1988, 32.

20. Nhóm nghiên cứu TIMI, "So sánh chiến lược thâm nhập và bảo thủ sau khi điều trị bằng chất kích hoạt plasminogen ở tĩnh mạch ở chứng nhồi máu cơ tim cấp tính", *New England Journal of Medicine*, 9/3/1989, 320, 618-27; Lawrence K. Altman, "Nghiên cứu không phát hiện sự khác biệt giữa hai dược phẩm trị bệnh tim", *New York Times*, 30/3/1989; Michael Waldholz, "Thuốc tim của Genentech đối diện với một cuộc tấn công gay go—nghiên cứu đối đầu cho thấy TPA cũng chỉ có tác dụng như đối thủ Streptokinase của mình", *Wall Street Journal*, 30/3/1989.

21. Michael Waldholz, "Nghiên cứu bệnh tim có thể kích thích việc sử dụng sản phẩm TPA thay thế ít tốn kém", *Wall Street Journal*, 12/8/1988, 1; Richard L. Hudson, "Báo chí cho biết TPA trị tim của Genentech có vẻ như cũng chỉ ngang bằng với đối thủ của nó", *Wall Street Journal*, 2/9/1988, 1; Marilyn Chase, "Niềm phấn khích đã mất: Genentech, bị tấn công bởi những kỳ vọng lớn lao, đang siết chặt dây an toàn", *Wall Street Journal*, 11/10/1988, 1; Marilyn Chase, "Ít có sự khác biệt giữa TPA và đối thủ ở những cuộc nghiên cứu nhỏ về thuốc tim mạch", *Wall Street Journal*, 14/11/1988, 1; Michael Waldholz, "Thuốc tim của Genentech đối diện với một cuộc tấn công gay go—nghiên cứu đối đầu cho thấy TPA cũng chỉ có tác dụng như đối thủ Streptokinase của mình", *Wall Street Journal*, 30/3/1989, 1; "Gia tài của Genentech: Một thúc đẩy cho CD4 và 'sự đối lập' năm 1988", *Pharmaceutical Business News*, 14/4/1989; Sabin Russell, "Nghiên cứu thuốc tim mạch là một đòn cho Genentech", *San Francisco Chronicle*, 9/3/1990, A1; "Thuốc tim mạch: Thử nghiệm và Đau đớn", *Economist*, 16/3/1991, 86;

Genentech Inc., *Báo cáo tài chính năm 1989* (San Francisco: Genentech Inc., 1989).

22. Charles Petit, "Genentech đánh bại đối thủ rẻ tiền hơn trong cuộc chiến về thuốc tim mạch", *San Francisco Chronicle*, 1/5/1993, A1; Genentech Inc., *Báo cáo tài chính năm 1994* (San Francisco: Genentech Inc., 1994).

23. Gene Bylinsky, "Intel đã thắng canh bạc về con chip bộ nhớ ra sao", *Fortune*, 11/1973, 184; Thomas C. Hayes, "Lợi nhuận của Intel tăng vọt trong quý 4", *New York Times*, 14/1/1984.

24. Gordon M. Binder, *Amgen* (n.p. Newcomen Society của Hoa Kỳ, 1998), 10.

25. James Bates, "Thám tử Biotech ăn may một cú táo bạo: Nhà khoa học Amgen bỏ ra hàng năm để tìm chìa khóa sản xuất EPO", *Los Angeles Times*, 2/6/1989, 1; David Ewing Duncan, *Câu chuyện của Amgen: 25 năm với Khoa học nhìn xa trông rộng và Phương thuốc mạnh mẽ* (San Diego: Tehabi Books, 2005), 66, 71; Edmund L. Andrews, "Các nhà khoa học điên cuồng", *Business Month*, 5/1990, 54; Pamela Sherrid, "Biotech Battle Royale", *Tin tức Hoa Kỳ & Báo cáo Thế giới*, 20/3/2000, 52; "Những đứa trẻ hàng tỷ đôla: Thuốc Biotech là quả bom tấn", *Nature Biotechnology*, 4/2007.

26. White, Weld & Co. và McDonald & Company, "Cáo bạch: Cổ phiếu thường của Tập đoàn Progressive", *Tập đoàn Progressive*, 15/4/1971; April Dougal Gasbarre (David Bianco cập nhật), "Tập đoàn Progressive", *Niên giám quốc tế về lịch sử doanh nghiệp* (New York: St. James Press, 1999), 397; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính năm 2000* (Mayfield Village, OH: Tập đoàn Progressive, 2000).

27. James Wallace và Jim Erickson, *Hành trình gian nan*(New York: HarperBusiness, 1992), 20, 27, 53, 67, 71-76.

28. Theo Bảng 1, trang 23, trong bài báo của Bukoski và Korotkin được nêu ở đây, năm 1970, 3,9% trường cấp II của Hoa Kỳ dùng máy tính để hướng dẫn. William J. Bukoski và Arthur L. Korotkin, "Các hoạt động vi tính ở trường cấp II", *Viện nghiên cứu Khoa học Hành vi Hoa Kỳ*, 9/1975, 2-30; Andrew Molnar, "Máy tính trong Giáo dục: Sơ lược lịch sử", *THE Journal*, 1/6/1997.
29. Andrew Molnar, "Máy tính trong Giáo dục: Sơ lược lịch sử", *THE Journal*, 1/6/1997.
30. James Wallace và Jim Erickson, *Hành trình gian nan*(New York: HarperBusiness, 1992), 76-77, 97, 110.
31. Jeffrey L. Rodengen, *Tinh thần của AMD: Các thiết bị vi mạch tiên tiến* (Fort Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 127; Stephen Kreider Yoder, "Trò chơi thay đổi: Intel đối diện với thách thức ở lĩnh vực bộ vi xử lý", *Wall Street Journal*, 8/4/1991, A1; Ken Siegmann, "Intel thua vụ kiện bản quyền trước đối thủ", *San Francisco Chronicle*, 11/3/1994, A1; Jim Carlton và Stephen Kreider Yoder, "Máy tính: Miếng bánh khiêm tốn: Intel sẽ thay thế Chip Pentium của mình", *Wall Street Journal*, 21/12/1994, B1; Don Clark, "Lợi nhuận ròng quý 4 của Intel rớt 37% phần lớn do những vết thương của Pentium", *Wall Street Journal*, 18/1/1995, B6; Stewart Alsop và Patty de Llosa, "Liệu AMD có thể tránh nghĩa trang Intel?" *Fortune*, 14/4/1997; Ira Sager và Andy Reinhardt, "Rạn nứt ở đầu tàu Intel", *Business Week*, 19/10/1998, 46; AMD, *Báo cáo tài chính năm 1994 và 1998* (Sunnyvale, VA: AMD, 1994 và 1998).
32. AMD, *Báo cáo tài chính năm 1995* (Sunnyvale, VA: AMD, 1995); Jeffrey L. Rodengen, *Tinh thần của AMD: Các thiết bị vi mạch tiên tiến* (Fort Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 133-36.

33. Jim Carlton, “AMD dụ dỗ một đối tác để chống lại Intel”, *Wall Street Journal*, 23/10/1995, A3; Robert D. Hof và Peter Burrows, “Intel không cảm thấy sức nóng từ sự nung chảy này”, *Business Week*, 6/11/1995; “Chip của tôi nhanh hơn của anh”, *Business Week*, 10/2/1997, 70; “AMD đưa ra thương lượng với Digital”, *Dow Jones Online News*, 25/4/1997; Jeffrey L. Rodengen, *Tinh thần của AMD: Các thiết bị vi mạch tiên tiến* (Fort Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 137-39; Ira Sager và Andy Reinhardt, “Rạn nứt ở đầu tàu Intel”, *Business Week*, 19/10/1998, 46; “Chất bán dẫn: Con khỉ và Con khỉ đột”, *Economist*, 5/12/1998, 71.

34. Dean Takahashi, “Thêm tin xấu khiến đối thủ của Intel tụt lại phía sau”, *Wall Street Journal*, 24/6/1991, B1; Angela Key, “Xin chào (lần nữa), Ngài Chip”, *Fortune*, 3/4/2000; “Chất bán dẫn: Con khỉ và Con khỉ đột”, *Economist*, 5/12/1998, 71; Jeffrey L. Rodengen, *Tinh thần của AMD: Các thiết bị vi mạch tiên tiến* (Fort Lauderdale, FL: Write Stuff Enterprises Inc., 1998), 133-36, 141.Nguồn của tất cả tính toán về lợi nhuận cổ phiếu: ©200601 CRSP®, Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán. Trường Kinh doanh Booth, Đại học Chicago. Được phép sử dụng. Bảo hộ mọi quyền. www.crsp.chicagobooth.edu.

35. James Wallace và Jim Erickson, *Hành trình gian nan* (New York: HarperBusiness, 1992), 167, 173, 175-77, 179-81; Lisa Miller Mesdag, “Những chiến thắng nổi tiếng trong phần mềm cá nhân”, *Fortune*, 2/5/1983, 153; Julia Pitta, “Liệu đó có thể là một đối thủ”, *Forbes*, 10/7/1989; John Markoff, “Người viết phần mềm PC Novell sẽ mua nghiên cứu của Digital”, *New York Times*, 17/7/1991.

36. James Wallace và Jim Erickson, *Hành trình gian nan*(New York: HarperBusiness, 1992), 176, 190; Lisa Miller Mesdag, “Những chiến

thắng nổi tiếng trong phần mềm cá nhân", *Fortune*, 2/5/1983, 153; Julia Pitta, "Liệu đó có thể là một đối thủ", *Forbes*, 10/7/1989.

37. Marcia Stepanek, "Vấn đáp với Peter Lewis của Progressive", *Business Week*, 12/9/2000; "Về chúng tôi: Các điều khoản của Quy định 103 ảnh hưởng Bộ phận Quy định Tỷ lệ", *Phòng Bảo hiểm Bang California*, http://www.insurance.ca.gov/0500-about-us/0500-organization/0400-rate-regulation/prop-103. cfm; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính năm 1991* (Mayfield Heights, OH: Tập đoàn Progressive, 1991).

38. Stephen Phillips, "Lèo lái để thành công: Peter Lewis, nhà lãnh đạo lắm mưu mẹo, muốn qua mặt các nhà lãnh đạo của ngành bảo hiểm ô tô", *Plain Dealer*, 1/9/1996, 1.I; "Tiểu sử Ralph Nader", *Học viện Thành tựu*, http://www.achievement. org/autodoc/page/nad0bio-1; James Wallace và Jim Erickson, *Hành trình gian nan* (New York: HarperBusiness, 1992), 76; Brian Dumaine, "Thời gian là điều tốt? Tạo ra một khủng hoảng", *Fortune*, 28/6/1993, 123; David Craig, "Suy nghĩ theo kiểu Progressive", *USA Today*, 15/9/1994, 01.B; Carol J. Loomis, "Tình dục. Trọng tài? Và Bảo hiểm ô tô!" *Fortune*, 7/8/1995, 76.

39. Betsy Wiesendanger, "Thành công của Progressive không phải là tình cờ", *Quản trị Doanh thu& Tiếp thị*, 9/1991, 57; Ronald Henkoff, "Dịch vụ là việc kinh doanh của mọi người", *Fortune*, 27/6/1994, 48; Carol J. Loomis, "Tình dục. Trọng tài? Và Bảo hiểm ô tô!" *Fortune*, 7/8/1995, 76; "Các nhà bảo hiểm hàng đầu về bảo hiểm ô tô chở khách tư nhân", *Best's Review*, 9/1988, 22; "Tất cả ô tô chở khách tư nhân", *Best's Review*, 10/1988, "Lên số: Nhà bảo hiểm đang dùng Chương trình An toàn cho Tài xế, đặc biệt tập trung vào quảng cáo và Internet để kiện các tài xế vị thành niên", *Best's Review*, 10/2003; Chuck Salter, "Progressive thực hiện bồi thường lớn", *Fast Company*, 11/1998, 176.

40. Malcolm Gladwell, *Những kẻ ngoài cuộc*, bản bìa mềm (New York: Back Bay Books / Little Brown và Công ty, 2011), 20-30.
41. Các tính toán của chúng tôi được bao gồm trong phần *Cơ sở nghiên cứu*. Cũng đáng để chú ý là có một số chênh lệch và mơ hồ về số liệu nêu trong *Những kẻ ngoài cuộc* của tác giả Malcolm Gladwell. Ở bản bìa mềm của *Những kẻ ngoài cuộc* (New York: Back Bay Books / Little Brown và Công ty, 2011), Gladwell đã viết ở trang 22-23 các số liệu thống kê được thu thập bởi nhà tâm lý học người Canada Roger Barnsley và A. H. Thompson: "Ông ấy [Barnsley] nhìn tác phẩm của Liên đoàn khúc côn cầu quốc gia. Cũng cùng câu chuyện. Càng nhìn, Barnsley càng tin rằng những gì ông thấy không phải là sự kiện của cơ may mà là luật lệ sắt thép của Khúc côn cầu Canada: *ở bất kỳ* nhóm cầu thủ khúc côn cầu xuất chúng nào—giỏi nhất của giỏi nhất—40% cầu thủ sẽ sinh vào khoảng từ tháng Giêng đến tháng 3, 30% vào khoảng tháng 4-6, 20% vào khoảng tháng 7-9, và 10% vào khoảng tháng 10-12." Ở phần ghi chú của bản bìa mềm của *Những kẻ ngoài cuộc*, Gladwell cung cấp trích dẫn sau đây: "Roger Barnsley và A. H Thompson đã đưa nghiên cứu của mình lên trang web, http://www.socialproblemindex.ualberta.ca/relage.htm." Trang web này tham chiếu một bài viết gốc của Barnsley và Thompson như sau: "Nguồn: Barnsley RH, Thompson AH, Barnsley PE (1985). Thành công ở khúc côn cầu và ngày sinh: Tác động tuổi tác liên quan. *Tạp chí Hiệp hội Sức khỏe, Giáo dục thể chất và Giải trí Canada*, số tháng 11-12, 23-28." Chúng tôi lần theo bản bìa mềm của bài viết gốc này trong mục lưu trữ của thư viện (chúng tôi không thể tìm nó trên mạng); bảng số liệu của Liên đoàn khúc côn cầu quốc gia trong bài viết này ("Bảng 2, Tháng sinh, Cầu thủ Liên đoàn khúc côn cầu quốc gia, Mùa giải 1982/83 ở trang 24) cung cấp các số liệu phân bổ như sau 32,0% / 29,8% / 21,9%

/ 16,2%. Mặc dù như thế, phản đề của chúng tôi đối với tranh luận về ngày sinh vẫn giữ: với những cầu thủ xuất sắc thực sự trong Nhà vinh danh, bất kỳ lợi thế liên quan nào nghiên về các cầu thủ trẻ sinh vào quý đầu tiên của năm cũng tiêu tan. Các cầu thủ vĩ đại đã tự tìm cho mình một con đường để trở thành những người 10X bất kể họ được sinh vào thời điểm nào.

42. "Hồ sơ vận động viên: Ray Bourque", *Sports Illustrated*, 3/2/1998, http://sportsillustrated.cnn.com/olympics/events/1998/nagano/athletes/235.htm; "Ray Bourque", *Liên đoàn khúc côn cầu quốc gia*, http://www.nhl.com/ice/player.htm?id=8445621; "Ray Bourque", *HockeyDB.com*, http://www.hockeydb.com/ihdb/stats/pdisplay.php?pid=520; Robin Finn, "Bourque: Ngôi sao không có tia sáng", *New York Times*, 3/2/1986; Joe Lapointe, "Khúc côn cầu: Bourque, ở tuổi 33, vẫn là Ngài Phòng ngự", *New York Times*, 21/1/1994; "Hồ sơ vận động viên: Ray Bourque", *Sports Illustrated*, 3/2/1998, http://sportsillustrated.cnn.com/olympics/events/1998/nagano/athletes/235.htm; Nancy Marrapese-Burrell, "The Clock Chimes for Father Ice Time", *ESPN*, http://espn.go.com/classic/biography/s/Bourque_Ray.html; "Một đối một với Ray Bourque", *Nhà Vinh danh Khúc côn cầu*, http://www.legendsofhockey.net; *NHL Stats*, http://www.nhl.com/ice/statshome.htm.

43. *Hiệp hội Khúc côn cầu Trẻ Greensboro*, http://www.gyhastars.com/Page.asp?n=9340&org=gyhastars.com.

44. Friedrich Nietzsche, *Thời kỳ thoái trào của những vị thần* (Indianapolis: NXB Hackett, 1997). Ghi chú: Quyển sách này được xuất bản đầu tiên vào năm 1888.

45. Lamar Muse, *Hành trình của Southwest: Nội tình về những năm thành lập của Hàng không Southwest* (Austin, TX: NXB Eakin, 2002), 92.

46. "Hãng hàng không Pacific Southwest: Phát biểu của Chủ tịch Paul C. Barkley trước giới phân tích Hàng không của Hiệp hội các nhà phân tích chứng khoán New York, 23/6/1982", *Wall Street Transcript*, 9/8/1982.
47. Gary Kissel, *Hãng bay của các thủy thủ tội nghiệp* (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002), 234, 245, 262, 281, 283, 291, 295; Howard D. Putnam với Gene Busnar, *Cơn cuồng phong* (Reno, NV: Howard D. Putnam Enterprises Inc., 1991), 206-7; "Tỷ lệ nợ của PSA được hạ xuống nhờ Moody's", *Wall Street Journal*, 7/10/1982, 41; "PSA lên kế hoạch cắt giảm, kết hợp hoạt động", *Wall Street Journal*, 1/12/1983; "PSA cảnh báo đóng cửa nếu công nhân không nhượng bộ", *Wall Street Journal*, 12/11/1984, 1.
48. Richard F. Hubbard và Jeffrey L. Rodengen, *Tập đoàn Biomet: Từ Warsaw đến Thế giới* (Ft. Lauderdale, Fl: Write Stuff Enterprises Inc., 2002), 12-29; David Cassak, "Chủ nghĩa bảo thủ cố chấp của Biomet", *Báo cáo Kinh doanh và Y học*, 5/1999.

PHẦN KẾT: VĨ ĐẠI DO LỰA CHỌN

1. F. Scott Fitzgerald, *Kiệt sức* (New York: New Directions, 1945), 57.

NHỮNG CÂU HỎI THƯỜNG GẶP

1. David Breashears, *Sự phơi bày cao độ* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1999), 285; Sally B. Donnelly, "Một phép màu của ngành hàng không: Southwest bay vọt lên trên các đối thủ đang mất tiền ra sao? Nhân viên của họ làm việc chăm hơn và khôn ngoan hơn để được bù lại bằng công việc ổn định và chia sẻ lợi nhuận", *Time*, 28/10/2002, 45; Robert McGough, "Có

giống uống rượu và lái xe chăng?" *Financial World*, 27/11/1990, 27; Tập đoàn Progressive, *Báo cáo tài chính năm 1981* (Mayfield Village, OH: Tập đoàn Progressive, 1981), 11; Noreen Seebacher, "Sản phẩm của Stryker: Đúng những gì mà bác sĩ chỉ thị", *Detroit News*, ngày 6/5/1991, 3F; Geoffrey Brewer, "20% - Không thì hãy coi chừng!" *Sales and Marketing Management*, 11/1994; Barry Stavro, "Amgen đặt cược tương lai của mình vào dược phẩm công nghệ sinh học Anemia", *Los Angeles Times*, 12/5/1987, 9A; Gordon M. Binder, "Amgen", *Hiệp hội Newcomen của Hoa Kỳ*, 1998, 19; Tom Wolfe, "Những chắp vá của Robert Noyce", *Tạp chí Esquire*, 12/1983, 346-74; Leslie Berlin, *Người đứng sau con chip vi mạch* (New York: NXB Đại học Oxford, 2005), 151, 157, 163; James Wallace và Jim Erickson, *Hành trình gian nan* (New York: HarperBusiness, 1992), 260; Rich Karlgaard, "Phỏng vấn ASAP: Bill Gates (CEO của Tập đoàn Microsoft)", *Forbes*, 7/12/1992; Julia Lawlor, "Nghi thức mùa xuân của Microsoft", *USA Today*, 8/4/1993, 01B; Geoffrey Smith và James Ellis, "Trả giá cho việc chính đáng-Và trả giá chỉ vì hoang mang", *Business Week*, 6/5/1991.

2. William Patrick Patterson, "Phần mềm khuấy động một cuộc đổ xô đi tìm vàng", *Industry Week*, 17/10/1983; Dennis Kneale, "Hệ thống quá tải: Khi công ty và sản phẩm phần mềm đua nhau sinh sôi nảy nở, một cuộc đào thải được dự báo", *Wall Street Journal*, 23/2/1984; "Số liệu thống kê kỷ niệm 25 năm của PC", *Niên giám ngành máy tính*, http://www.c-i-a.com/pr0806.htm; Michael Miller, "Hơn 1 tỷ đã được bán", *PCMag.com*, 6/8/2002, http://www.pcmag.com/article2/0,2817,427042,00.asp.

CÁC NỀN TẢNG CỦA NGHIÊN CỨU

1. Nghiên cứu hành vi tổ chức đã rút ra những kết luận về hệ phương pháp luận nghiên cứu tình huống: Juliet M. Corbin và Anselm C. Strauss, *Cơ bản về Nghiên cứu Định tính: Kỹ thuật và Quy trình để phát triển Lý thuyết cơ sở* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008, tái bản lần 3). Robert K. Yin, *Nghiên cứu về nghiên cứu tình huống: Thiết kế và Phương pháp* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2009, tái bản lần 4). Matthew B. Miles và A. Michael Huberman, *Phân tích số liệu định tính: Tài liệu gốc được mở rộng* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994, tái bản lần 2).

   Ví dụ như một nghiên cứu về tài chính, Mark Chen, trong bài viết của mình đăng trên tờ *Journal of Finance* năm 2004, đã phân tích lý do tại sao một số công ty chấp nhận những hạn chế về việc tái định giá các tùy chọn (chọn trên biến số kết quả hoặc lệ thuộc) sau đó kết hợp từng công ty này với một công ty khác (so sánh) dựa trên những điểm tương đồng của ngành, quy mô công ty và năm quan sát. (Mark A. Chen, "Tái định giá quyền chọn cho lãnh đạo, khuyến khích và sử dụng", *Journal of Finance*, 6/2004, 1167-99.) Các nghiên cứu tài chính khác cũng dùng đối tượng so khớp bao gồm Bélen Villalonga, "Liệu sự đa dạng hóa có gây ra 'Chiết khấu Đa dạng hóa'?" *Financial Management*, Mùa hè năm 2004, 5-27; và Kenneth Lehn và Annette Poulsen, "Dòng tiền tự do và Lợi nhuận cổ đông trong việc đi vào các giao dịch cá nhân", *Journal of Finance*, 7/1989, 771-87.

   Ví dụ về các nghiên cứu trong y khoa sử dụng phương pháp mẫu kiểm soát theo cặp bao gồm Andrew D. Shaw và các cộng sự, "Tác động của Aprotinin lên kết quả sau khi ghép thay thế động mạch vành", *New England Journal of Medicine*, 2/2008; 784-

93; và Jack V. Tu và các cộng sự, “Tính hiệu quả và an toàn của thiết bị tách rửa dược phẩm ở Ontario”, *New England Journal of Medicine*, 10/2007, 357:1939-1402.

2. Xem Kathleen M. Eisenhardt và Melissa E. Graebner, “Lý thuyết được hình thành qua các tình huống nghiên cứu: Cơ hội và Thách thức”, *Academy of Management Journal*, 2/2007, 25-32.
3. Jeffrey A. Martin và Kathleen M. Eisenhardt, “Cải tổ lại: Công tác các đơn vị liên ngành trong các tổ chức đa ngành”, *Academy of Management Journal*, 4/2010, 265-301. Từ một loạt dự án cộng tác giữa sáu công ty, họ chọn ra hai dự án ở mỗi công ty, một dự án có hiệu quả cao và một có hiệu quả thấp (chọn trên biến số kết quả hoặc lệ thuộc). Cặp dự án ở mỗi công ty được so khớp sự giống nhau về quy mô, nguồn lực, thời gian, độ phức tạp, tầm quan trọng và loại hình. Dựa trên những cặp so khớp này, họ thực hiện một phân tích tương phản-định tính để đưa ra những nhận thức mới về những gì có thể giải thích cho sự khác biệt về kết quả.
4. Ở các nghiên cứu học thuật, chọn biến số là kết quả hoặc lệ thuộc đôi khi được xem là một mô hình nghiên cứu không hay; tuy nhiên, đánh giá đó dựa trên việc sử dụng thuật ngữ đầy nhầm lẫn. Ý nghĩa thực sự muốn nói tới đó là *chọn theo thành công*, có nghĩa là chỉ chọn *ở một giá trị mà thôi* (thành công) của biến số lệ thuộc và bỏ qua tất cả các tình huống khác, gồm cả tình huống liên quan đến thất bại. Nhưng điều đó rất khác với việc chọn theo *các giá trị khác nhau* (thành công *và* không thành công) của biến số lệ thuộc—mà đây chính là giải pháp của chúng tôi. Chúng tôi thừa nhận nghiên cứu chỉ mỗi công ty thành công là một sự giới hạn và đó là lý do tại sao chúng tôi gồm thêm các công ty so sánh (hiệu quả hoạt động kém hoặc chỉ ở mức trung bình) trong nghiên cứu của mình.

5. Hai nguồn là Gary Kissel, *Hãng bay của các thủy thủ tội nghiệp* (McLean, VA: NXB Paladwr, 2002), 171-72, và Lamar Muse, *Hành trình của Southwest: Nội tình về những năm thành lập của Hàng không Southwest* (Austin, TX: NXB Eakin, 2002), 84.
6. Nội dung cổ điển trong xã hội học tổ chức về phân tích sự kiện lịch sử là Nancy B. Tuma và Michael T. Hannan, *Động lượng xã hội: Mô hình và Phương pháp* (Orlando, FL: Academic Press, 1984).
7. Điểm này đã được trình bày rất tốt trong bài viết của Eisenhardt và Graebner (2007) được ghi chứ ở các phần trên.
8. Robert K. Yin, *Nghiên cứu tình huống: Thiết kế và Phương pháp* (Newbury Park, CA: NXB Sage, 2008, tái bản lần 4).
9. Có rất nhiều nghiên cứu về tâm lý xã hội ở vấn đề người ta có những gán ghép sai lầm về nguyên nhân gây ra các sự kiện, bao gồm cả sự tự gán, trong đó cá nhân có khuynh hướng gán nguyên nhân tạo ra những kết quả tích cực là do chính hành vi của họ và nguyên nhân gây ra những kết quả tiêu cực là do các yếu tố bên ngoài. Có thể tìm thấy một trình bày khái quát rất hay về vấn đề này ở Lee Ross và Richard E. Nisbett, *Con người và Tình huống: Quan điểm về Tâm lý xã hội* (New York: McGraw-Hill, 1991).
10. Đây là phát hiện cơ bản của Jim Collins, *Người khổng lồ gục ngã như thế nào: Và Tại sao một số công ty không bao giờ bỏ cuộc* (Boulder, CO: Jim Collins, 2009)
11. Chúng tôi chọn quan sát các công ty bị có số liệu CRSP giới hạn do các nguyên nhân sau:

    • CRSP theo dõi tất cả công ty cổ phần công khai trên sàn NYSE, AMEX và NASDAQ. Chúng tôi tin rằng việc này phản ánh tính toàn cầu của công ty, từ đó chọn các công ty đang niêm yết trong suốt thời gian nghiên cứu.

• CRSP là nguồn đáng tin cậy nhất về số liệu lợi nhuận cổ phần nhất quán, vì vậy chúng tôi có thể thực hiện các so sánh hiệu suất đồng dạng nghiêm ngặt. Để đánh giá liệu một công ty có

đáp ứng các tiêu chuẩn về tài chính để được đưa và nghiên cứu của chúng tôi hay không thì *đòi hỏi* nó phải có mặt trong cơ sở dữ liệu của CRSP. Chúng tôi quyết định không dùng một cơ sở dữ liệu thay thế khác, SDC, vì chúng tôi phát hiện ra vài mặt yếu kém của nó so với các nhu cầu của chúng tôi.

12. Có 3.001 công ty có mặt trực tuyến trên cơ sở dữ liệu của CRSP vào cùng một ngày: ngày 29/12/1972. Việc nhập một lượng số liệu to lớn này chỉ trong một ngày phản ánh việc NASDAQ đã thêm vào cơ sở dữ liệu của CRSP các công ty được niêm yết chỉ bằng một cuộc đột kích. Chúng tôi tự hỏi có lẽ yêu cầu thị trường 3X của chúng tôi liệu có cản trở một cách bất công một số công ty đã cổ phần nhiều tháng trước hoặc một vài năm trước trước ngày 29/12/1972 hay không. Vì ngày 29/12/1972 chỉ là một ngày tùy ý trong quá khứ, chúng tôi tự hỏi liệu những công ty này có thể bị loại bất kỳ bởi sự bất thường duy nhất về dữ liệu hay không. Để giải quyết vấn đề này, chúng tôi theo dõi các công ty có mặt trực tuyến vào ngày 29/12/1972 và những công ty có tỷ lệ thị trường ở tất cả các tháng nằm giữa 2X và 3X (tổng cộng là 46 công ty). Khi nghiên cứu cẩn thận 46 công ty này, chúng tôi không tìm thấy một công ty có hiệu quả hoạt động mạnh mẽ mà có thể xuyên suốt qua những lát cắt khác để đưa vào nghiên cứu của chúng tôi. Họ bị giới hạn bởi bất kỳ những lý do nào trong số các lý do sau đây: thiếu doanh thu, mô hình không nhất quán, kiểu tỷ lệ lợi nhuận bằng 0 hoặc bị sụt giảm, hoặc không xác định được ngày IPO. Thêm vào đó, chúng tôi cảm thấy bất kỳ công ty nào mà bằng cách nào đó không thể duy trì ít nhất là tỷ lệ

3X về lợi nhuận trong khoảng thời gian từ 1972 đến 1992 đều là một ứng viên đáng ngờ, bất kể kiểu lợi nhuận của họ trước ngày 29/12/1972 có ra sao đi nữa. Vì vậy, chúng tôi quyết định không cho một đặc cách nào đối với các công ty trực tuyến vào ngày 29/12/1972, vẫn giữ họ ở cùng tiêu chuẩn 3X như tất cả công ty khác trong quá trình sàng lọc cuối cùng.

13. "Năm so khớp" là cùng năm IPO đối với Microsoft (1986), Amgen (1983) và Stryker (1979). Intel, Southwest Airlines và Progressive có năm IPO là 1971 nhưng họ trực tuyến trên cơ sở dữ liệu của CRSP vào tháng 1/1973, chính là năm so khớp của họ. Đối với Biomet, chúng tôi sử dụng năm so khớp trong đó công ty so sánh (Kirchner) trực tuyến trên CRSP (1986) bởi vì thời điểm này muộn hơn lúc Biomet trực tuyến (1983).
14. Chính xác hơn, thời kỳ phân tích là từ tháng đầu tiên mà số liệu lợi nhuận cổ phiếu của các công ty 10X bắt đầu hiện diện trên cơ sở dữ liệu CRSP cho đến ngày 28/6/2002. Tháng đầu tiên thường là tháng sau khi công ty 10X niêm yết (hoặc muộn hơn đối với trường hợp của Southwest Airlines, Progressive, Intel, các công ty này chỉ có mặt trong CRSP chỉ từ tháng 1/1973 trở đi).Chúng tôi dùng ngày IPO của Kirchner (1986) vì nó sau ngày IPO của Biomet.
15. Có một số nghiên cứu học viện đưa ra những phân biệt giữa cấp độ và loại cải tổ. Một số nghiên cứu cổ điển bao gồm nghiên cứu của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, "Cải tổ kiến trúc: Cấu hình lại công nghệ của các sản phẩm hiện có và Thất bại của công ty nổi tiếng", *Administrative Science Quaterly*, 3/1990, 9-30; Michael L. Tushman và Philip Anderson, "Sự gián đoạn công nghệ và Môi trường tổ chức", *Administrative Science Quaterly*, 9/1986, 439-65; Clayton M. Christensen, *Tình huống*

nan giải của nhà cải cách: Khi Công nghệ mới tạo ra Công ty vĩ đại để sụp đổ (Boston: NXB Đại học Harvard, 1997).

16. Những điều này cũng bao gồm các cải cách gia tăng mặc dù chỉ là những cải cách rất nhỏ và mang tính góp nhặt đối với sản phẩm hiện có có lẽ không đáp ứng được mạng lưới sàng lọc này (vì vậy chúng tôi không biết liệu có khác biệt nào giữa các công ty về mặt số lượng của chính những cải cách gia tăng hay không).
17. Nguồn: Cơ sở dữ liệu chính thức của Văn phòng Thương hiệu và Bằng sáng chế Hoa Kỳ (USPTO). (http://patft.uspto.gov/netahtml/PTO/search-adv.htm). Chúng tôi đếm số lượng bằng sáng chế *được cấp* theo năm (dùng số lượng bằng sáng chế *đăng ký* theo năm cũng cho kết luận tương tự). Lưu ý, việc đếm này bao gồm tất cả các bằng sáng chế được cấp từ năm thành lập (Amgen năm 1980, Genentech năm 1976) đến năm 2002, trong khi sơ đồ thể hiện số liệu ở Chương 7 bao gồm 1983 đến 2002.
18. Ngoài việc dùng số lượng bằng sáng chế để đo lường tính cải cách của công ty (một tiêu chuẩn đánh giá rất nhạy cảm đối với các công ty thiên về việc đăng ký bằng sáng chế), các học giả quản trị thường nghiên cứu *số lượng trích dẫn trung bình mà các bằng sáng chế có được từ các bằng sáng chế sau đó*. Việc này giúp hiểu rõ hơn chất lượng liên quan hoặc ý nghĩa của từng bằng sáng chế này. Chúng tôi nhờ giáo sư Jasjit Singh lấy dữ liệu về trích dẫn (citations) bằng sáng chế của Amgen và Genentech từ cơ sở dữ liệu phong phú của ông về trích dẫn bằng sáng chế của hàng ngàn công ty trên toàn thế giới. Mặc dù có rất nhiều tiêu chuẩn đánh giá trích dẫn bằng sáng chế, nhưng chúng tôi chỉ sử dụng một tiêu chuẩn đơn giản. Thông tin mà ông cung cấp cho chúng tôi bao gồm số lần mà một bằng sáng chế được trích dẫn và thể hiện số trung bình trích dẫn theo bằng sáng chế. Trong

khi một số bằng sáng chế được trích dẫn rất nhiều thì hầu hết đều có số trích dẫn thấp, với số trích dẫn trung bình là 6,6 theo dữ liệu của Singh. Singh đã viết cho chúng tôi, "Thậm chí là ở cấp công nghệ cụ thể của mình, Genentech cũng chỉ trên trung bình—số lần trích dẫn được phổ cập hóa là 1,1 (1.0 nghĩa là bạn đang ở mức trung bình). Amgen thì lại ở dưới mức trung bình là 0,78" (trao đổi cá nhân, 2/6/2010). Xem mục kế tiếp về các ứng dụng tương tự của trích dẫn bằng sáng chế và mô tả của cơ sở dữ liệu Singh: Jasjit Singh, "R&D đã phân bổ, Kết hợp kiến thức xuyên khu vực và Chất lượng của kết quả cải tổ", *Reseach Policy*, 2008, 77-96.

19. Vì đạn nhỏ theo định nghĩa là những thử nghiệm ở quy mô nhỏ, nên không phải lúc nào chúng cũng được lưu lại trong tài liệu công cộng hoặc của công ty. Vì vậy hoàn toàn có thể xảy ra khả năng chúng tôi đã bỏ sót nhiều thử nghiệm *đạn nhỏ*; tuy nhiên, khả năng này là đồng đều cho tất cả công ty trong nghiên cứu của chúng tôi. Đây không phải là vấn đề đối với các phát đại bác, chúng tôi thấy dễ dàng hơn nhiều để nhận dạng chúng vì chúng ở quy mô lớn, nhiều nỗ lực hơn và nhiều sự đầu tư rõ rệt hơn.

20. Một số học giả đã nghiên cứu vấn đề về vai trò của may rủi trong xã hội và trong thị trường tài chính nói riêng. Các công trình này đã khiến chúng tôi cân nhắc may rủi như là một biến số hiển hiện trong phân tích của mình. Trong số rất nhiều tác phẩm hiện diện thì hai quyển sách của Nassim Nicholas Taleb là một trong những tác phẩm nổi tiếng nhất thuộc thể loại này: *Bị phỉnh phờ bởi sự may rủi: Vai trò ẩn giấu của Cơ hội trong Cuộc sống và trên Thị trường* (New York: Random House, 2005, tái bản lần 2) và *Thiên nga đen: Tác động của điều hầu như không thể* (New York: Random House, 2010, tái bản lần 2).

21. Nhà vinh danh Khúc côn cầu, http://www.hhof.com.

22. Chúng tôi chia một cách cụ thể nhóm đội tuyển gốc Canada những người được sinh *trước* năm 1950 và chơi ít nhất một mùa giải trong NHL thành các nhóm theo ngày sinh như sau: 1873-99 (số lượng = 21), 1900-20 (số lượng = 63) và 1930-49 (số lượng = 36). Ngày sinh từ tháng 1 đến 3 là cùng tỷ lệ với nhóm đội tuyển gốc Canada vì họ thuộc dân số Canada chung, ngoại trừ nhóm 1900-1929, trong đó có 15,9% đội tuyển là sinh vào tháng 1 (so với khoảng 8% của dân số chung), mặc dù có 12,7% đội tuyển sinh vào tháng 12 (so với 8% của dân số chung). Ở nhóm 1930-49, các tháng mà đội tuyển có ngày sinh nhiều nhất là tháng 1 (13,9%), tháng 8 (13,9%) và tháng 12 (13,9%), cho thấy chẳng có khuynh hướng nào là từ tháng 1 đến tháng 3. Tóm lại, thậm chí khi chúng tôi xem xét trước đó nữa, thì cũng khó tìm ra một xu hướng rõ rệt phản ánh số lượng vận động viên sinh trong tháng 1, hay từ tháng 1 đến tháng 3, là vượt trội.

23. Frank Trovato và Dave Odynak cung cấp cho chúng tôi những số liệu điều tra dân số của Canada từ 1926 đến 1981, là số liệu mà họ đã sử dụng trong bài báo của mình, Frank Trovato và Dave Odynak, "Mùa sinh đẻ ở Canada và các tỉnh 1881—1989: Lý thuyết và Phân tích", *Nghiên cứu về dân số Canada*, 1993, 1-41. Chúng tôi dùng các số liệu không điều chỉnh. Những con số này và những con số khác được dùng ở các nghiên cứu khác cũng rất giống nhau. Ví dụ, xem nghiên cứu gốc của tác động tương đối của tuổi ở các vận động viên khúc côn cầu: Roger H. Barnsley, Angus H. Thompson và Paula E. Barnsley, "Thành công ở khúc côn cầu và Ngày sinh: Tác động tương đối của tuổi", *Tạp chí Sức khỏe, Giáo dục thể chất và Giải trí của Hiệp hội Canada*, 11/1985, 23-28.

VĨ ĐẠI DO LỰA CHỌN

Jim Collins & Morten T. Hansen

Người dịch: Nguyễn Dương Hiếu - Tô Tưởng Quỳnh

Chịu trách nhiệm xuất bản: Giám đốc - Tổng biên tập
NGUYỄN MINH NHỰT
Chịu trách nhiệm nội dung: Phó Giám đốc - Phó Tổng biên tập
NGUYỄN THẾ TRUẬT
Biên tập và sửa bản in: NGUYỄN THÀNH NAM
Bìa: NGUYỄN LÊ DUY
Trình bày: NGUYÊN VÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
Địa chỉ: 161B Lý Chính Thắng, Phường 7,
Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh
Điện thoại: (08) 39316289 – 39316211 – 39317849 – 38465596
Fax: (08) 38437450
E-mail: hopthubandoc@nxbtre.com.vn
Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,
Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội
Điện thoại: (04) 37734544
Fax: (04) 35123395
E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn

CÔNG TY TNHH SÁCH ĐIỆN TỬ TRẺ (YBOOK) 161B Lý Chính Thắng,
P.7, Q.3, Thành phố Hồ Chí Minh ĐT: (08) 35261001 - Fax: (08)
38437450 Email: info@ybook.vn
Website: www.ybook.vn

NHỮNG LỜI KHEN CHO JIM COLLINS VÀ

TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI

"Jim Collins là nhà tư tưởng quản trị đương thời giàu ảnh hưởng nhất…"
– Fortune

"Với *Từ tốt đến vĩ đại* và *Xây dựng để trường tồn*, Collins đã đưa ra hai thông điệp quản trị đầy hấp dẫn: những con người bình thường đều có khả năng đạt được trình độ quản trị xuất sắc, và những con người đó có thể xây dựng những tổ chức vĩ đại. Đó chính là những gì mà chúng ta – những người bình thường – muốn nghe."
– Wall Street Journal

"Vị cựu giáo sư Stanford này đã đưa ra một cái nhìn dài hạn, đầy ắp dữ kiện về nghệ thuật kinh doanh."
– Fast Company

"Một lần nữa, ông Collins lại viết được một tác phẩm dường như sẽ trường tồn."
– Business Week

"Một cuốn sách mà các CEO phải mua ngay lập tức."
– USA Today

"Collins thật xuất sắc trong phương pháp nghiên cứu kinh doanh thực nghiệm kiểu Mỹ."
– The Economist

"Với chuyên gia này, không có câu hỏi hay vấn đề nào là quá lớn"
– New York Times

Sách này thuộc "TỦ SÁCH DOANH TRÍ"
(Trường Doanh Nhân PACE tuyển chọn và giới thiệu, xem chi tiết tại www.PACE.edu.vn hoặc www.SachHay.org)

PACE
KHÁT VỌNG DOANH TRÍ

facebook.com/nhaxuatban.tre

nxbtre.com.vn